

Universidade Federal de Santa Catarina

Programa de Pós-Graduação em

Engenharia de Produção

**CRITÉRIOS ESSENCIAIS À IMPLANTAÇÃO DA *SOCIAL*  
*ACCOUNTABILITY* (SA) 8000: UM ESTUDO DE CASO**

**Maria Cristina Hatz**

Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção

Florianópolis

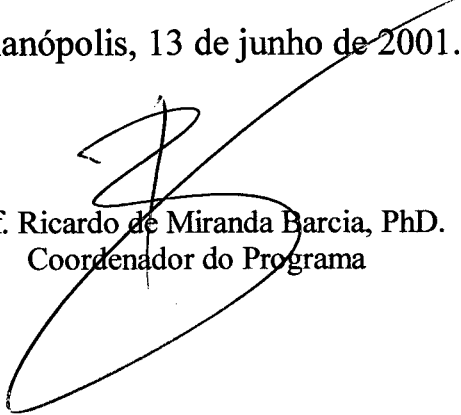
2001

Maria Cristina Hatz

**CRITÉRIOS ESSENCIAIS À IMPLANTAÇÃO DA SOCIAL  
ACCOUNTABILITY (SA) 8000: UM ESTUDO DE CASO**


Esta dissertação foi julgada e aprovada para a  
obtenção do título de no **Mestre em Engenharia de  
Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção** da  
Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 13 de junho de 2001.

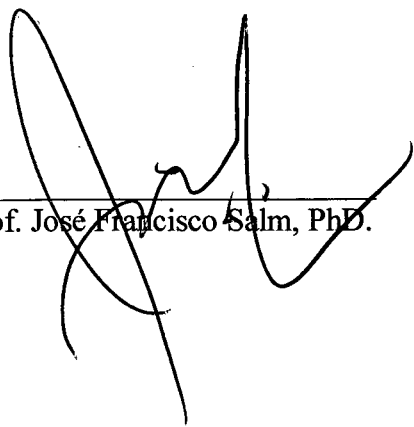


Prof. Ricardo de Miranda Barcia, PhD.  
Coordenador do Programa


**BANCA EXAMINADORA**



Profa. Maria Ester Menegasso, Dra.  
Orientadora



Prof. José Francisco Salm, PhD.



Prof. Rolf Hermann Erdmann, Dr.

Mais um caminho percorrido, mais  
uma etapa vencida, tantos degraus subidos  
e tantos a subir. Nada disso, seria possível,  
sem o apoio de minha família e sem a  
orientação de minha professora  
*Maria Ester Menegasso.*

## ***Agradecimentos***

Pessoas e Entidades, realmente especiais têm participado de minha vida, e especialmente neste momento tão importante em que conquisto mais um objetivo na minha longa caminhada de aprendizado, tenho o prazer de tê-las ao meu lado, então gostaria de agradecer-lhes expressando o meu carinho, a minha gratidão.

Que Deus os abençoe:

*Universidade Federal de Santa Catarina*

*Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção*

*Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*

*Núcleo de Estudos sobre Delimitação e Transformação Organizacional*

*Empresa De Nadai Alimentação S.A.*

*Professor José Francisco Salm*

*Professor Rolf Hermann Erdmann*

*Professor Francisco Gabriel Heidemann*

*Professora Edinice Mei Silva*

*Amiga Ieda Frasson*

*Amiga Adriana Zanqueta Wilbert*

*Amiga Patrícia Vendramini*

*Colega Maria Cristina Itokazu*

*"Não, não tenho caminho novo.  
O que tenho de novo é o jeito de caminhar".*  
*Thiago de Mello*

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| Lista de Quadros, Figuras e Tabelas .....                          | viii      |
| Siglas, Acrônimos e Similares .....                                | ix        |
| Glossário .....  | xi        |
| Resumo .....   | xii       |
| Abstract .....   | xiii      |
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>  | <b>01</b> |
| 1.1 Exposição do Assunto .....                                     | 01        |
| 1.2 Discussão do Tema e do Problema .....                          | 04        |
| 1.3 Definição dos Objetivos .....                                  | 07        |
| 1.3.1 Geral .....  | 08        |
| 1.3.2 Específicos .....  | 08        |
| 1.4 Justificativa para Escolha do Tema .....                       | 08        |
| 1.5 Organização do Documento .....                                 | 11        |
| <b>2 POLÍTICA SOCIAL DO TRABALHO: uma incursão histórica .....</b> | <b>13</b> |
| 2.1 Legislação Social/Trabalhista na Era da Industrialização ..... | 13        |
| 2.2 Política de Trabalho na Era Pós Anos 30 .....                  | 17        |
| 2.3 Relações Trabalhistas nos Tempos Atuais .....                  | 22        |
| <b>3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA .....</b>                  | <b>27</b> |
| 3.1 Contextualizando a Responsabilidade Social .....               | 27        |
| 3.2 Conceituando a Responsabilidade Social .....                   | 33        |
| 3.3 Experiências em Empresas Socialmente Responsáveis .....        | 42        |
| 3.4 Mecanismos de Acompanhamento e de Prestação de Contas .....    | 47        |
| <b>4 SOCIAL ACCOUNTABILITY (SA) 8000 .....</b>                     | <b>51</b> |
| 4.1 Antecedentes Históricos .....                                  | 51        |
| 4.2 SA 8000 como Norma Internacional .....                         | 60        |
| 4.2.1 Elementos Normativos e sua Interpretação .....               | 61        |
| 4.2.2 Definições de Termos .....                                   | 62        |
| 4.2.3 Requisitos de Responsabilidade Social .....                  | 64        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.3 SA 8000 como Programa de Responsabilidade Social .....    | 69         |
| 4.4 SA 8000 como Sistema de Gerenciamento .....               | 72         |
| <b>5 METODOLOGIA DA PESQUISA .....</b>                        | <b>78</b>  |
| 5.1 Caracterização da Pesquisa .....                          | 78         |
| 5.2 Trajetória da Pesquisa .....                              | 80         |
| 5.3 Limites da Pesquisa .....                                 | 85         |
| <b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA .....</b>    | <b>87</b>  |
| 6.1 Contextualização da Realidade Pesquisada .....            | 87         |
| 6.1.1 Apresentação da Empresa Pesquisada .....                | 87         |
| 6.1.2 Funções e Benefícios Destinados aos Funcionários .....  | 89         |
| 6.1.3 Produtos e Serviços Oferecidos pela Empresa .....       | 90         |
| 6.1.4 Identificação dos Sujeitos Pesquisados .....            | 92         |
| 6.2 Critérios Essenciais à Implantação da SA 8000 .....       | 93         |
| 6.2.1 Comprometimento da Administração .....                  | 93         |
| 6.2.2 Construção do Sistema de Responsabilidade Social .....  | 98         |
| 6.2.3 Definição de Programas Sociais .....                    | 110        |
| 6.2.4 Identificação dos Beneficiários .....                   | 113        |
| 6.2.5 Ferramentas de Avaliação e de Acompanhamento .....      | 115        |
| 6.2.6 Planejamento do Processo de Certificação .....          | 118        |
| <b>7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>                     | <b>122</b> |
| <b>8 FONTES BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                           | <b>128</b> |
| <b>9 ANEXO .....</b>  | <b>138</b> |
| Carta de Autorização para Publicação do Nome da Empresa ..... | 138        |

## LISTA DE QUADROS, FIGURAS E TABELAS

|   |        |
|---|--------|
| Quadro 1: Síntese Conceitual de Responsabilidade Social extraída da Pesquisa de Carrol (1979) ..... | 36     |
| Quadro 2: Conceitos de Responsabilidade Social extraídos da Pesquisa de Tomei (1984) .....          | 38     |
| Quadro 3: Conceitos de Responsabilidade Social extraídos da Pesquisa de Oliveira (1984) .....       | 39     |
| Quadro 4: Empresas Socialmente Responsáveis .....   | 43     |
| Quadro 5: Conselho Consultivo do SAI .....  | 54     |
| Quadro 6: Critérios Essenciais à Implantação SA 8000 .....  | 85     |
| Quadro 7: Função do Funcionário da De Nadai .....   | 89     |
| Quadro 8: Subsistema Trabalho Infantil .....  | 99     |
| Quadro 9: Subsistema Trabalho Forçado .....   | 101    |
| Quadro 10: Subsistema Saúde e Segurança do Trabalho .....   | 102    |
| Quadro 11: Subsistema Liberdade de Sindicalização e Direito a Negociação Coletiva .....             | 103    |
| Quadro 12: Subsistema Discriminação .....   | 104    |
| Quadro 13: Subsistema Práticas Disciplinares .....  | 105    |
| Quadro 14: Subsistema Horas de Trabalho .....   | 106    |
| Quadro 15: Subsistema Remuneração .....   | 107    |
| Quadro 16: Subsistema Sistema de Gerenciamento .....  | 108    |
| <br>Figura 1: Sistema de Gerenciamento da SA 8000 .....   | <br>74 |
| <br>Tabela 1: Dados da Empresa De Nadai (relativos a 1999) .....                                    | <br>88 |
| Tabela 2: Quadro Funcional da De Nadai (relativo a 2000) .....                                      | 89     |



## **SIGLAS, ACRÔNIMOS E SIMILARES**

|         |  |
|---------|--|
| ABNT    | Associação Brasileira de Normas Técnicas               |
| BNDS    | Banco Nacional de Desenvolvimento Social               |
| BVQI    | Bureau Veritas Quality International                   |
| CEP     | Council on Economic Priorities                         |
| CEPAA   | Council on Economic Priorities Accreditation Agency    |
| CIPA    | Comissão Interna de Prevenção em Acidentes de Trabalho |
| CLT     | Consolidação das Leis do Trabalho                      |
| ECA     | Estatuto da Criança e do Adolescente                   |
| FIESP   | Federação das Indústrias do Estado de São Paulo        |
| FORECOM | Fórum Empresa-Comunidade                               |
| GIFE    | Grupo de Fundações e Institutos                        |
| IOL     | Instruções Operacionais de Limpeza                     |
| IOP     | Instruções Operacionais de Produção                    |
| IPEA    | Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada               |
| ISO     | International Organization for Standardization         |
| MGQ     | Manual de Garantia da Qualidade                        |
| NRs     | Normas Regulamentadores                                |
| OIT     | Organização Internacional do Trabalho                  |
| ONU     | Organização das Nações Unidas                          |
| SGQ     | Procedimentos do Sistema da Qualidade                  |
| PSA     | Procedimentos do Sistema de Responsabilidade Social    |
| PSA-01  | Atendimento as Normas Regulamentadoras                 |

|           |   |
|-----------|---|
| PSA-02    | Procedimento para Detecção de Riscos Potenciais e Tratamento de Acidentes |
| PSA-03    | Registros do Sistema de Responsabilidade Social                           |
| RSE       | Responsabilidade Social da Empresa  |
| SA 8000   | Social Accountability 8000  |
| SAC-P     | Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva                                |
| SAI       | Social Accountability International                                       |
| SESMT     | Serviços Especializados em Engenharia de Segurança e Medicina do Trabalho |
| SGQ-06-01 | Sistemática para Homologação de Fornecedores                              |
| SGQ-06-02 | Sistemática de Atendimento aos Requisitos de Responsabilidade Social      |
| SGQ-14-01 | Implementação de Ação Corretiva e Ação Preventiva                         |
| SGQ-16-01 | Controle de Registros do Sistema de Responsabilidade Social               |
| SGQ-17-01 | Sistemática para Realização de Auditorias da Qualidade                    |
| SGQ-18-01 | Política de Treinamento e Qualificação Pessoal                            |
| SIPAT     | Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho                      |
| SMS       | Social Management System  |
| WBCSD     | World Business Council for Sustainable Development                        |

## GLOSSÁRIO

|  |  |
|--|--|
| <b>Accountability</b>                            | Além de ser um mecanismo de obrigatoriedade ou dever de prestar contas, também pode ser considerado como um processo de ser responsável segundo determinado padrão. Portanto, a existência de um arcabouço de significados para a expressão <i>accountability</i> destaca a importância de não simplesmente querer traduzi-la, mas de dar um significado contextualizado e apreendido a partir de uma determinada realidade. |
| <b>CLT</b>                                       | Promulgada, através do Decreto-Lei nº 5452, de 1º de maio de 1943, a CLT representou a reunião de todas as leis trabalhistas que existiam isoladamente somada às outras que foram e são criadas. Possui mais de 900 (novecentos) artigos que regulamentam as questões relativas ao trabalho.   |
| <b>Declaração Universal dos Direitos Humanos</b> | No dia 10 de dezembro de 1948 a comunidade internacional aprovou a Declaração Universal dos Direitos Humanos como uma norma comum de aplicação que reconhecia a dignidade inerente e os direitos inalienáveis de todas as pessoas em todos os países.  |
| <b>OIT</b>                                       | Criada pelo Tratado de Paz de Versalles, em 1919, em Genebra, na Suíça. É um fórum internacional onde governos, empregadores e trabalhadores discutem e adotam, em igualdade de condições, princípios trabalhistas condizentes com o direito e a dignidade do homem e com os interesses da sociedade.  |
| <b>SAI</b>                                       | Em resposta às inconsistências dos códigos de conduta, cria-se em Nova Iorque no ano de 1997 o <i>Council on Economic Priorities Accreditation Agency</i> (CEPAA) que em fins do ano 2000 modifica de razão social para <i>Social Accountability International</i> (SAI).  |
| <b>Social Accountability 8000</b>                | Norma de Responsabilidade Social, instituída pelo SAI no ano de 1997.  |
| <b>Stakeholders</b>                              | Contrapartes do ambiente empresarial ou todos aqueles que, de alguma forma, têm interesse na preservação e na vitalidade da empresa.   |
| <b>Sweatshop</b>                                 | Indústrias e comércios que exploram os empregados exigindo-lhes trabalho excessivo e pagando-lhes salários de fome.  |

## RESUMO

HATZ, Maria Cristina. 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. **Critérios essenciais à implantação da *Social Accountability* (SA) 8000: um estudo de caso.** Florianópolis.

No presente estudo, identificam-se na empresa pesquisada os critérios essenciais à implantação da Norma *Social Accountability* (SA) 8000, e que podem ser utilizados por outras empresas socialmente responsáveis. A escolha do tema deve-se ao fato de que, nestes últimos anos, consumidores mais esclarecidos e preocupados com a forma com que os produtos são produzidos, e não apenas com a qualidade do produto, exigem que as empresas demonstrem sua responsabilidade social. Com isto, muitas empresas, por meio de sua política social, vêm buscando assegurar compromissos com os códigos de conduta, com as leis sócio-trabalhistas e com o sistema de gestão social. São empresas que requerem seu reconhecimento por garantir, em suas unidades de produção, a saúde e a segurança dos trabalhadores, a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva, as horas de trabalho, o salário mínimo, além de assegurar a proibição do trabalho infantil, do trabalho forçado e escravo, da discriminação e das práticas disciplinares. Estes são requisitos de responsabilidade social da Norma SA 8000, testados como padrão ético para a conduta das empresas em suas instalações, abrangendo também a cadeia de fornecedores. No Brasil, existem duas empresas certificadas pela SA 8000 e uma delas, a primeira certificada no Brasil, foi objeto da presente pesquisa. O estudo proposto divide-se em duas partes. Na primeira parte, desenvolve-se a pesquisa documental, desdobrada em pesquisa teórica e pesquisa histórica. Inicialmente, faz-se uma incursão na história da Política de Trabalho, no campo da legislação sócio-trabalhista. Depois, contextualiza-se a responsabilidade social e, em seguida, apresentam-se conceitos, práticas e mecanismos de acompanhamento e de prestação de contas relativos à temática estudada. Logo após, constrói-se um panorama inicial sobre a SA 8000, apresentando seu documento normativo, seu programa de responsabilidade social e seu sistema de gerenciamento social. Na parte referente à pesquisa empírica, primeiramente identifica-se a empresa pesquisada e os sujeitos entrevistados. Logo depois, são apresentados e analisados os critérios essenciais para a implantação da SA 8000, e que podem contribuir na construção de uma proposta de implantação em empresas interessadas pela norma. A metodologia da pesquisa é de caráter qualitativo e do tipo descritivo e exploratório, além de caracterizar-se como um estudo de caso. O principal instrumento de coleta de dados utilizado é a entrevista. Na seleção dos sujeitos pesquisados utiliza-se a amostra intencional. A partir da análise dos dados, identificam-se seis critérios essenciais à implantação da SA 8000, quais sejam: comprometimento da administração, construção de sistema de responsabilidade social, definição de programas sociais, identificação dos beneficiários, utilização de ferramentas de acompanhamento e de avaliação e planejamento do processo de certificação. Estes critérios também podem ser utilizados, depois de testados, por empresas que queiram possuir a certificação da norma.

## ABSTRACT

HATZ, Maria Cristina. 2001. 138f. Dissertation (Master Degree in Production Engineering) - Post-Graduation Program in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina State (UFSC). **Criterion for implantation of Social Accountability (SA) 8000: the study of the case.** Florianópolis.

This study presents the essential criterias in a company to implement the social accountability (SA) 8000, and that also could be used by other companies socially responsible. This theme was chosen because, in the last few years, enlightened consumers worried about the way products are produced and not only with the quality of the product, demand social responsibility due to this fact many companies, through their social policies, have tried pledge to codes of conduct, to the labor law and to the social management system. They are companies that require their acknowledgement because of their guarantee. In their production units, workers health and safety standards, freedom to associate and the right to negotiate collectively, the work shift, the salary and above all they assure the prohibition of children labor and slave work, discrimination and disciplinary acts. These are social responsibility requirements for the SA 8000, tested within ethical standards in the companies, also including suppliers. There are, in Brazil, two companies certified by SA 8000 and one of them, the first to be recognized, was the aim of this study. This study is divided into two parts. The first part is the documental research with theoretical and historical presentation. There is also an incursion in the history of labor policies, regarding socio labor legislation. After that, it contextualizes social responsibility and it presents concepts and accompany and result mechanisms, used during the research. Following, is described the SA 8000 Management System. The empirical research, at first, identifies the company and the interviewed workers, the essential criterias to implement the SA 8000 and, analyses indicates how to build a system of social responsibility.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do Assunto

Neste período de transição entre os séculos XX e XXI, a área empresarial tem sido palco de discussões cada vez mais polêmicas e cruciais para o desenvolvimento do nosso país. Uma das questões mais controversas diz respeito ao papel que as empresas desempenham enquanto agentes sociais. Constata-se que muitas empresas têm levado mais a sério suas relações com os funcionários, com a comunidade e com o meio ambiente. Até porque, nos últimos anos, essas relações tornaram-se uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial (Torres, 2000).

Na busca de eficiência e de excelência empresarial, já não basta realizar o tradicional cálculo custo-benefício, aumentar a produtividade e ampliar as vendas no mercado. Os critérios de avaliação do sucesso das empresas começam a incorporar dimensões que vão além do econômico e que dizem respeito à vida social e à conduta ética. Neste sentido, pode-se dizer que a eficiência não significa apenas "fazer as coisas bem", segundo as regras de mercado, mas implica em "fazer as coisas bem e com responsabilidade social".

Esta perspectiva está saindo do mundo das verbalizações para se afirmar como uma referência prática não só nos países mais desenvolvidos, como também no Brasil. No entanto, uma questão que se coloca é: como nasce a idéia de que a empresa pode combinar seus objetivos econômico-financeiros com valores de cidadania e de princípios éticos? Isto é, de onde vem esta nova preocupação das empresas em vincular e combinar, de forma original e criativa, suas metas de rentabilidade com práticas de "boa conduta" ?

Todas as empresas de negócios têm em comum a necessidade de organizar sua mão-de-obra, gerir seu capital e definir seu nível tecnológico, da maneira que melhor lhes permita enfrentar a concorrência em termos de mercados. Nesse plano, se a globalização, por um lado, acirra a competição, por outro, com uma surpreendente

tecnologia de comunicação e uma mobilidade de capitais cada vez mais rápida, oferece às empresas uma gama mais ampla de escolhas e um conjunto mais variado de iniciativas para perpetuar no mercado.

Em que pese o fato de representar uma estratégia de negócios, e portanto um fenômeno inovador e significativo, que vem ocupando reconhecidos espaços produtores de bens e serviços, a empresa continua carecendo de pesquisas que considerem sua especificidade, sobretudo no campo da administração.

Esta necessidade é percebida quando se discute o ponto de equilíbrio que deve ser encontrado entre a gestão interna e a gestão externa de responsabilidade social destas empresas, uma vez que ações e esforços isolados, tanto em relação às ações sociais internas que constituem o investimento no bem-estar e na qualificação dos trabalhadores e seus dependentes, quanto em relação às ações sociais externas, que beneficiam a comunidade, já não são suficientes para garantir o comprometimento permanente de adotar uma política de responsabilidade social e de garantia de condições humanas de trabalho nas unidades de produção e na comunidade na qual as empresas estão inseridas.

De que responsabilidade social mais ampla se está falando? Daquela que vem se preocupando em apoiar projetos que beneficiem a comunidade onde as empresas se inserem; em promover o bem-estar dos seus funcionários e dependentes; em assegurar a *accountability* nos negócios; em buscar retorno financeiro para os investidores e para os empregados; em promover a satisfação do cliente-consumidor, dos empregados e dos próprios proprietários; em garantir a preservação ambiental.

Portanto, este compromisso social por parte das empresas está diretamente associado ao desejo manifesto pelos cidadãos no sentido de saber como o produto (os bens e/ou serviços que estão adquirindo) foi produzido, repudiando imediatamente aqueles que agreguem, por exemplo, o trabalho infantil.

Apesar da responsabilidade social como um todo atuar na perspectiva do desenvolvimento social, cada uma das dimensões que a compõem apresenta particularidades que carecem de um estudo mais aprofundado, principalmente levando-se em consideração a amplitude e complexidade desta nova atitude dentro de uma lógica de mercado competitivo.

Dessa forma, escolhe-se como tema deste estudo a criação e implementação da Norma *Social Accountability* (SA) 8000, que requer estudos teóricos e empíricos que aborda em suas especificidades, principalmente por ser esta a dimensão mais recente dentre as que compõem a responsabilidade social.

Ser uma empresa socialmente responsável significa dizer “não” ao trabalho desumano. Com este slogan, o *Social Accountability International* (SAI), organismo sem fins lucrativos sediado em Nova Iorque – Estados Unidos, publicou no ano de 1997 a Norma SA 8000. Em se tratando das empresas, esta norma é uma inovação social.

A resolução dos problemas sociais, incluindo os trabalhistas, transformada em oportunidade de negócio, transforma-se num aliado das empresas socialmente responsáveis que pleiteiam projetos/programas sociais dentro e fora de suas unidades de produção. Este é um motivo mais do que suficiente para que seja implantada a Norma SA 8000 nestas empresas, permitindo prestar contas, de forma transparente, de sua política de responsabilidade social e de suas condições humanas de trabalho. Diante disso, a transparência e o reconhecimento público condicionam as empresas com condutas sociais e éticas a aderirem e implantarem a SA 8000.

A Norma SA 8000 é a materialização de um consenso ético-normativo da política e do sistema de responsabilidade social, sob as prerrogativas da Declaração Universal dos Direitos Humanos das Nações Unidas. Compartilham desse consenso 10 (dez) membros entre sindicatos, ONGs (a Fundação Abrinq representante o Brasil), governos e 10 (dez) empresas internacionais.

É oportuno ressaltar que a norma se compõe de 09 (nove) requisitos que devem ser cumpridos pelas empresas certificadas, tanto no âmbito das suas unidades de produção como no dos seus fornecedores: proibição do trabalho infantil, do trabalho forçado, das práticas disciplinares e da discriminação; garantia de saúde e segurança no trabalho; liberdade de associação e negociação coletiva; jornada (horas) de trabalho pré-estabelecida; remuneração definida em contrato; sistema de gestão – planejamento, implementação e avaliação contínua da política social, incluindo o controle de fornecedores; o sistema de comunicação e a análise crítica pela alta administração.

Vale considerar, ainda, que a SA 8000 não representa simplesmente uma normatização da responsabilidade social da empresa, mas também um sistema de



gerenciamento social e um programa de responsabilidade social, que permitem às empresas o aprimoramento de suas ações. A SA 8000 torna-se, também, um imperativo ético, um mecanismo de prestação de contas do social, à medida que viabiliza uma relação de transparência entre as empresas, que são reconhecidas publicamente, e os *stakeholders*, que ganham acesso às informações.

Para tanto, o presente estudo se propõe a identificar, na empresa pesquisada, os critérios essenciais à implantação da *Social Accountability* (SA) 8000, e que podem ser utilizados por empresas que queiram possuir a certificação da norma.

## 1.2 Discussão do Tema e do Problema

Desde que se iniciou o período da industrialização, no Brasil, discutem-se as mudanças ocorridas nas relações entre trabalho e trabalhador. Na era da Revolução Industrial, a ocorrência de inovações tecnológicas (ou seja, a introdução de novas e complexas máquinas) levou à vida dos operários um aumento dos problemas sócio-trabalhistas, já que estes eram obrigados a operar no ritmo das máquinas.

No início do século XX, estas condições desumanas de trabalho começam a compor a pauta de discussões no campo da legislação social. No Brasil, foi exatamente entre 1930 e 1940 que a maioria das leis sociais visando a proteção do trabalhador e de sua família foi concebida e implementada, regulamentada e fiscalizada. No cenário mundial, direitos humanos e liberdades fundamentais tornavam-se preocupação constante.

É neste cenário que, em 1948, a Declaração Universal dos Direitos Humanos consolida a afirmação de uma ética universal, ao consagrar um consenso sobre valores de cunho universal, a serem seguidos pelos Estados (Piovesan, 1997). Com isto, dá-se início a uma nova discussão sobre os direitos humanos, cuja proteção não deve se reduzir ao domínio reservado do Estado, porque revela tema de legítimo interesse internacional.

Somado a isto, em meados dos anos 60, surge nos Estados Unidos a preocupação por parte das empresas no sentido de prestar informações ao público sobre suas

atividades no campo social. O repúdio da população à guerra do Vietnã deu início a um movimento de boicote aos produtos e ações de empresas que de alguma forma estavam ligadas a esse conflito armado (Sucupira, 2000). As empresas reagiram às pressões da sociedade, que exigia nova postura ética, iniciando um processo de prestação de contas de suas ações justificando seu objetivo social, com o intuito de melhorar a imagem junto a consumidores e acionistas.

No Brasil, nessa mesma época, a política reacionária imprimida pelo golpe de Estado fez desabar o sistema no país, mormente sobre a área social, colocando um freio na luta dos trabalhadores por melhores condições de vida. Passaram a ocorrer altas taxas de desemprego, houve queda dos salários reais e aumentou a procura por contrato de trabalho em tempo parcial, além da demanda por maiores níveis de escolaridade para os trabalhadores que permanecessem empregados e que ocupassem postos de trabalho considerados essenciais para os processos produtivos nos quais estavam inseridos.

Somente em 1988, com a promulgação da Carta Constitucional, pode-se dizer que tem início uma nova fase para o trabalhismo brasileiro, ainda que no plano formal. A grande inovação do texto de 1988, que alargou a dimensão dos direitos e garantias, consistiu em incluir no catálogo de direitos fundamentais não apenas os direitos civis e políticos, mas também os direitos sociais, ampliando os direitos dos trabalhadores (ex.: seguro desemprego, indenização compensatória no caso de dispensa sem justa causa).

Neste período, muitas empresas, na luta pela vitória ou em busca da sobrevivência, apostavam no "vale-tudo" e nem sempre tinham entre suas prioridades uma conduta baseada em princípios éticos como o respeito ao consumidor, o cumprimento da legislação trabalhista ou a preocupação com a preservação ambiental.

Este quadro começa a mudar nos anos 90, com a preocupação de criar melhores condições de vida para o trabalhador, e com a extensão da qualidade do produto, como pré-requisitos para obtenção do passaporte de que o Brasil precisa para ter acesso à internacionalização da economia, principalmente no que tange à competitividade de mercado (Kanaane, 1994).

Face à concorrência, a empresa deve adotar estratégias para se manter em sintonia com o mercado. Essa busca leva-a rapidamente a perceber que não pode manter-se como uma organização fechada, isolada e rígida, mas que deve desenvolver

formas de integração com seus *stakeholders*. Além disso, para ser competitiva e lucrar, a empresa precisa relacionar sua imagem a conceitos e valores éticos. Ou seja, para conquistar o consumidor, que exerce cada vez mais a consciência da sua cidadania, as campanhas precisam comprovar que a empresa adota uma postura correta, tanto no que diz respeito às leis, aos direitos humanos e ao meio ambiente, quanto na relação com os funcionários, consumidores, fornecedores e acionistas (Ambrosio, 1998; Froes e Neto, Uras, 1999; Oliveira, Srouf, Vassalo, 2000).

Por isso, atuar estrategicamente, agregando valores permanentes, capazes de promover a responsabilidade social de seus *stakeholders*, é o grande desafio para as empresas brasileiras. Este investimento adiciona às suas capacidades administrativas e tecnológicas o compromisso de se ater a princípios éticos e de conduta social. Ou seja, muito além do "retorno" financeiro, essas empresas devem ser agentes da construção do "seu" mundo, economicamente viável e socialmente responsável.

Desse modo, exercer a responsabilidade social nos negócios é uma tendência cada vez mais comum entre as empresas preocupadas com a sua capacidade competitiva. Manter um relacionamento pautado pela responsabilidade social com clientes, fornecedores, sócios, funcionários e com a sociedade em geral é um requisito essencial para ter credibilidade, construir uma imagem positiva e competir com sucesso, assegurando seu lugar no mercado.

Além de ser um princípio básico da cidadania, em forma de lei, a responsabilidade social começa a ser uma vantagem competitiva para as empresas que fazem do respeito aos clientes, fornecedores e concorrentes uma marca de sua atuação. Não se trata apenas de retórica. Praticar a responsabilidade social significa exercer relações duradouras e obter bons negócios a longo prazo. Cada vez mais o consumidor identifica-se com esse tipo de empresa, ao mesmo tempo que rejeita marcas ou empresas não comprometidas com a questão social. Por exemplo, empresas que exploram o trabalho infantil ou não valorizam seus empregados tendem a ter dificuldades para competir no mercado com outras que assumem uma conduta socialmente responsável.

Desde o início dos anos 90, um número crescente de empresas da Europa Ocidental e da América do Norte, aplicando códigos de conduta, vêm respondendo

publicamente pelas condições humanas de seus locais de trabalho, de suas filiais e de seus fornecedores (Sai, 2001b; Cepaa, 2000b; Kuipers, 1999; Sebastian, 1998).

É neste contexto que, em outubro de 1997, foi lançada a Norma *Social Accountability* (SA) 8000, atendendo a uma necessidade dos consumidores mais esclarecidos e preocupados com a forma com que os produtos são produzidos (por exemplo, utilizando mão-de-obra infantil) e não apenas com a qualidade do produto final. A vantagem da existência desta norma está no fato de propiciar uma padronização dos termos utilizados em códigos de conduta; de intensificar a aplicação dos direitos trabalhistas, em conformidade com a lei; de propiciar uma consistência nos processos de auditoria, inexistente nos códigos; e de representar um mecanismo para melhoria contínua através da participação dos *stakeholders*.

Diante deste cenário, a implementação da SA 8000 ainda é um processo incipiente de forma que existiam, até abril de 2001, apenas duas empresas brasileiras certificadas pela norma, sendo uma delas campo de pesquisa deste estudo. Isto realçou o interesse da pesquisadora em identificar na empresa pesquisada, por meio desta dissertação, os critérios essenciais à implantação da SA 8000 e que podem ser utilizados em empresas que queiram possuir a certificação da norma. Para isso, construiu-se a seguinte pergunta de pesquisa:

*Quais foram os critérios essenciais utilizados para a implantação da SA 8000 na empresa De Nadai, que podem servir de referência para outras empresas que queiram possuir a certificação?*

Com a nova atitude socialmente responsável das empresas, espera-se que os empresários, ao reconhecerem os problemas sócio-trabalhistas existentes dentro e fora de suas unidades de produção, possam resolvê-los, transformando-os em resultados sociais.

### **1.3 Definição dos Objetivos**

A partir do tema e do problema, podem ser determinados os objetivos que se deseja alcançar com esta dissertação, desde aquele de natureza geral até os específicos.

### **1.3.1 Geral**

Conhecer e interpretar, na empresa pesquisada, os critérios essenciais utilizados para a implantação da *Social Accountability* (SA) 8000, e que podem servir de referência para as empresas que queiram possuir a certificação da norma.

### **1.3.2 Específicos**

- ⇒ Realizar uma incursão na história da Política Social do Trabalho, no campo da legislação social brasileira, e nela evidenciar a responsabilidade social correspondente, com vistas à constituição de parte do arcabouço teórico deste estudo;
- ⇒ Contextualizar a responsabilidade social a partir da literatura especializada, resgatando os conceitos, as práticas e os mecanismos de acompanhamento e de prestação de contas, para a construção de parte da base teórica da dissertação;
- ⇒ Descrever a trajetória da SA 8000, interpretando o documento normativo e suas exigências de implantação, com vistas à conclusão da fundamentação teórica;
- ⇒ Relatar a operacionalização da SA 8000 na empresa focalizada neste estudo, extraindo inferências sobre a temática.

## **1.4 Justificativa para Escolha do Tema**

Nos últimos anos, a globalização da economia, a inserção de novas tecnologias, a internacionalização dos direitos humanos e sociais, as alterações no mundo do trabalho e na relação entre Estado e sociedade civil, vêm imprimindo novas configurações às práticas e às tendências empresariais.

As empresas brasileiras, inseridas na economia mundial, vêm sendo pressionadas pelo mercado vigente competitivo a estabelecerem novas alianças com seus *stakeholders*. Por sua vez, os consumidores “éticos” informados e preocupados com a forma como os produtos são produzidos e não apenas com a qualidade e o preço do produto forçam as empresas a terem atitudes socialmente responsáveis.

É neste palco de transformações que empresas estrategicamente sintonizadas com os anseios da sociedade e do mercado desenvolvem a responsabilidade social. Para Srour (2000), esta é a lógica que tempera os lucros, ou seja, parte dos lucros que antes iam integralmente para os acionistas passou a ser investida em qualidade de vida. Esta é uma questão de sobrevivência e de perpetuidade para as empresas que buscam relações duradouras com os seus *stakeholders*.

Nota-se, assim, que a inserção da responsabilidade social nas estratégias de negócios é um fator preponderante para o posicionamento da empresa no mercado (Grajew *apud* Ethos, 2001b). No mundo dos negócios, outro fator-chave é a relação entre comércio internacional e empresas brasileiras, onde aquele, não aceitando a concorrência de produtos cujos países de origem não obedecem aos princípios sociais e éticos, exige destas empresas que se adaptem a esta nova realidade para que, além de tudo, não sofram sanções ou fiquem marginalizadas.

Estes fatores indicativos de mudanças de atitude são as condições objetivas que levam as empresas a aderirem à responsabilidade social. Por exemplo, investe-se em projetos/programas sociais, melhorando as condições de trabalho e de vida das pessoas dentro e fora do ambiente organizacional. De fato, são empresas que, junto aos seus *stakeholders*, buscam cumprir seus códigos de conduta, suas leis trabalhistas e seu sistema de gerenciamento social.

Mas como se configura a importância da Norma *Social Accountability* (SA) 8000 nesse contexto? Há outra mudança na atitude tomada pelas empresas socialmente responsáveis: trata-se da transparência na prestação de contas pelos seus investimentos/desempenhos na área social. Um dos mecanismos que pode ser utilizado pelas empresas, respondendo publicamente à política de responsabilidade social e de condições de trabalho, é a Norma *Social Accountability* (SA) 8000.

A adesão das empresas socialmente responsáveis a uma norma de responsabilidade social – SA 8000 – está baseada no fato dessa norma: propiciar uma padronização de termos ora confundidos com responsabilidade social; obter uma consistência nos processos de auditoria e/ou de avaliação; representar um mecanismo de melhoria contínua da política de responsabilidade social e de condições de trabalho; e possibilitar o envolvimento de todos os *stakeholders*.

Constitui-se, também, de um instrumento de informação extremamente importante para o consumidor globalizado pois, atualmente, os fatores determinantes da sua escolha vão além do preço e da qualidade. Além de “proteger sua reputação e a integridade de suas marcas, a SA 8000 possibilitará às companhias de todo o mundo externarem seus valores éticos e seu grau de envolvimento social, aspectos fundamentais frente a um consumidor-cidadão cada vez mais participante e vigilante” (Brooks *apud* De Nadai, 1999).

A busca pelo entendimento da Norma SA 8000 vem ao encontro da necessidade da pesquisadora de comprometer-se pelo social em quaisquer ambientes; mas, devido ao seu foco específico, este estudo está limitado ao comprometimento das empresas.

Para compreender a implantação da SA 8000 em uma empresa brasileira certificada pela norma, optou-se por aprofundar os estudos da SA 8000 no escopo da responsabilidade social e da política social do trabalho. O caminho do conhecimento, da sistematização e da análise da SA 8000 em suas várias dimensões é um desafio, visto que é uma norma recentemente publicada; por consequência, ainda é inexpressivo o total de empresas certificadas no mundo. No Brasil, até a presente data, existem duas empresas certificadas pela SA 8000: o Centro de Excelência para Sistemas de Gestão (CESG) no ramo da consultoria e do treinamento e a De Nadai no ramo alimentício. Ambas se localizam no estado de São Paulo. Também são escassas as produções escritas e documentadas sobre a Norma SA 8000, caracterizando uma área que carece de estudos teóricos e empíricos. Por isso, na construção do arcabouço teórico, a pesquisadora utilizou-se da literatura existente sobre a responsabilidade social e a política social do trabalho, no campo da legislação trabalhista brasileira.

Este documento pretende contribuir para a construção da literatura brasileira sobre o tema, servindo com uma referência a ser consultada. A conclusão deste estudo é ponto de chegada, mas também é ponto de largada para futuros trabalhos.

## 1.5 Organização do Documento

O presente documento aborda os critérios essenciais à implantação da SA 8000, identificados na empresa pesquisada e que podem ser utilizados em empresas interessadas na certificação.

Neste primeiro capítulo, são tratadas questões relativas à introdução desta dissertação. Discute-se o tema e o problema, define-se o problema de pesquisa e traçam-se os objetivos geral e específicos.

No capítulo seguinte, primeira parte da fundamentação teórica, far-se-á uma incursão histórica na Política Social do Trabalho, no campo da legislação social, evidenciando a responsabilidade social correspondente. Para tanto, é traçada e discutida a trajetória da legislação sócio-trabalhista desde a revolução industrial, identificando em cada época a responsabilidade social adotada, especialmente nas empresas.

No capítulo três, segunda parte do arcabouço teórico, contextualiza-se a responsabilidade social para, em seguida, levantar conceitos, práticas e mecanismos de acompanhamento e de prestação de contas, segundo o enfoque dos autores mais proeminentes das áreas acadêmica e empresarial.

Na sequência, a terceira e última parte da fundamentação teórica, identifica-se a SA 8000, por meio de documentos fornecidos pelo *Social Accountability International* (SAI), descrevendo sua história, desde sua criação, seu documento normativo e seu programa de responsabilidade social. Em seguida, apresenta-se o Sistema de Gerenciamento da SA 8000, identificado no *site* Ellipson, que foi criado pelos consultores europeus Andreas Sturm, Kaspar Müller e Virgílio Panapanaan.

O capítulo cinco se refere à metodologia da pesquisa teórico-empírica, abordando desde sua caracterização, seu planejamento e suas limitações.



Na primeira parte do capítulo seis, a partir do arcabouço teórico construído, contextualiza-se a realidade da empresa e dos sujeitos pesquisados. Na sequência são apresentados e analisados os critérios essenciais à implantação da SA 8000, extraídos da realidade pesquisada e que podem ser utilizados por empresas que queiram possuir a certificação da norma.

O capítulo sete traz as conclusões obtidas a partir da construção desta dissertação. Traz, também, as recomendações a serem consideradas na elaboração de futuros estudos acerca da Norma SA 8000 e da política de responsabilidade social.

Finaliza-se com a apresentação das fontes bibliográficas que foram utilizadas e consultadas para a elaboração da dissertação.

## **2 POLÍTICA SOCIAL DO TRABALHO: uma incursão histórica**

Este capítulo resgata a história da política social do trabalho, no campo da legislação social brasileira, e nela procura-se evidenciar a responsabilidade social correspondente. Esta incursão histórica, desde a revolução industrial até os dias atuais, é de extrema importância para o entendimento do tema em análise.

### **2.1 Era da Industrialização e Legislação Social/Trabalhista**

A Revolução Industrial, ocorrida a partir da segunda metade do século XVIII, ocasionou grandes transformações no processo de produção de mercadorias e na vida das pessoas. “Pela primeira vez, o poder humano foi liberado e a economia pôde fornecer bens e serviços demandados pela sociedade” (Menegasso, 1998, p.64).

Antes desta revolução, eram as oficinas artesanais que produziam grande parte das mercadorias consumidas na Europa. Nestes espaços de produção, também chamados de manufaturas, o artesão controlava todo o processo produtivo. Era ele quem estabelecia, por exemplo, sua jornada de trabalho. Também não existia o conceito de linha de montagem (onde cada um faz uma parte do produto). Frequentemente, um grupo de dois ou três artesãos se dedicava à produção de uma mercadoria do princípio ao fim, ou seja, sem a fragmentação do trabalho.

Com o advento da Revolução Industrial, houve uma alteração neste cenário, já que os artesãos perderam sua autonomia. Com a chegada de novas tecnologias e novas máquinas nos espaços industriais, os antigos artesãos tornam-se trabalhadores assalariados, estando a partir daí sob o controle do industriário. Também passa a existir a fragmentação do trabalho, além da dissociação entre o “saber” e o “fazer”, visando uma eficácia no controle dos operários submetidos a um trabalho “alienante”.

Diante disto, houve um aumento na urbanização, uma vez que a mão-de-obra do campo deslocou-se para a cidade, engrossando as fileiras dos operários industriais. Os centros industriais tornaram-se cada vez mais inchados e, conseqüentemente, crescia o

número de mendigos, prostitutas e muitos miseráveis vivendo nas piores condições em termos de higiene e moradia. Devido à precariedade das condições do operariado industrial, tornava-se relevante a preocupação com a “questão social”, que acabou por dar origem a ideologias que contestavam o sistema capitalista.

Como a procura por emprego era muito grande, as condições de trabalho e vida das pessoas eram mínimas, a começar pelas longas jornadas de trabalho em fábricas mal ventiladas e sem qualquer segurança. Os salários eram tão ínfimos que obrigavam os operários a trabalharem sem parar, tornando-se mais expostos a acidentes. O trabalhador, que operava no mesmo ritmo da máquina, não tinha suas necessidades básicas atendidas através da vida no trabalho.

Podem somar a este contexto três fatores de considerável importância para a discussão das responsabilidades sociais das empresas (Guimarães, 1984, p.214):

a doutrina de que o bem coletivo emergia da busca do bem privado, justificou a procura desenfreada de enriquecimento. O culto da quantificação fez com que só fossem considerados os empreendimentos cujo retorno sobre o investimento oferecesse as taxas mais elevadas. E, por fim, o consumerismo tornou as pessoas dependentes do modo de produção estabelecido e menos questionadoras quanto às suas reais necessidades.

Tem início, além desta determinação de uma atividade empresarial centrada unicamente na consideração de critérios econômicos, a necessidade de estabelecer medidas de proteção social para o trabalhador, associada a um debate maior que se constitui no questionamento às atividades industriais e comerciais. No Brasil, as dúvidas sobre os reais objetivos e efeitos de uma legislação social acoplavam-se a questões como a da necessidade do estímulo ao desenvolvimento industrial brasileiro.

Aprofundando a discussão até este ponto, nota-se que a questão da necessidade de elaborar uma legislação visando a proteção do trabalhador e de sua família foi um problema que se colocou gradualmente com a emergência e o progresso da industrialização. Esta problemática sócio-trabalhista, vincula-se às modernas condições de trabalho urbano e aos direitos sociais daí advindos, que tiveram origem nas transformações trazidas pela Revolução Industrial.

Além disso, a presença do Estado brasileiro no curso da industrialização foi um fator suficientemente forte para diminuir resistências às medidas de caráter intervencionista, como pode ser observado na seguinte citação:

É preciso considerar que o movimento operário em nosso país não foi um elemento de reação à atuação do Estado no campo social como ocorreu tanto na Alemanha, quanto nos EUA. Ao contrário, ele iria constituir-se numa força que, não só pressionava no sentido da implementação de uma legislação social no campo trabalhista quanto no sentido da participação do Estado como elemento interessado no problema, assumindo uma posição de árbitro nos conflitos sociais (Gomes, 1979, p.44).

Entretanto, o período entre os anos de 1907 e 1919 caracteriza-se como um período marcado pelo movimento operário, pois o mercado de trabalho está sob sua influência e fora do campo de intervenção do Estado. Desta forma, o início do debate mais sistemático em torno da “questão social” ocorre num contexto em que sindicatos de trabalhadores, legalmente organizados, poderiam demandar e pressionar por melhores condições de trabalho e de salário.

Para Gomes (1979), o período anterior à década de 1920 deixou como saldo dois tipos diferentes de experiência: tais experiências eram, num certo sentido, complementares. Uma delas apontava a necessidade de elaboração de uma legislação regulamentadora do trabalho que atingisse certos pontos considerados mínimos (e em torno dos quais havia uma certa concordância), como nos casos do trabalho de menores e das mulheres. A outra marcava a importância de uma legislação repressiva que visasse o movimento operário, e que funcionasse em conjunto com a atuação policial, até então a mais importante no assunto.

Nesse sentido, o movimento em prol da legislação social teve como sua principal força de pressão o próprio movimento operário, que especificou suas demandas no campo do trabalho e alimentou todo o debate então travado, através de sucessivas greves.

Em tese, portanto, a posição oficial quanto à “questão social” avançara substancialmente, saindo-se de uma esfera na qual ela era ignorada ou tratada de forma simplesmente “policial”, para chegar ao seu reconhecimento como um problema de interesse e responsabilidade estatal.

Para Gomes (1979), a criação da Comissão de Legislação Social na Câmara, em fins de 1918, e a votação da Lei de Acidentes do Trabalho, no início de 1919, representariam, simbolicamente, tal reconhecimento. Também deve ser levada em conta a participação do patronato no processo de elaboração da legislação social o melhor exemplo dessa participação consiste na força que adquirem no Conselho Nacional do Trabalho, criado em 1923. Aliás, este ano é uma espécie de marco para o reinício dos debates em torno da “questão social”.

A década de 1920, entretanto, embora assinale a votação de pelo menos três importantes leis sociais – Acidentes de Trabalho (1919), Férias (1925) e Código de Menores (1930) – caracteriza-se, principalmente, pelos enormes atrasos em sua regulamentação, pelas constantes reformas e pelo efetivo e explícito não-cumprimento de uma série de dispositivos nelas consagrados.

Portanto, o problema da elaboração e implementação de uma legislação social, estaria a partir da ótica do patronato, estaria nos seus possíveis excessos, o que significaria, numa outra leitura, a possibilidade do Estado exorbitar de seu papel regulamentador. Gomes (1979) considera que, para a correção de tal perigo, seria necessária a interferência das partes interessadas, de tal forma que eficientes limites fossem traçados em defesa de alguns princípios básicos.

A legitimidade da intervenção do Estado e do empresariado no domínio do mercado de trabalho vai-se firmando gradualmente durante os anos vinte. A regulamentação do trabalho e a intervenção do Estado eram aceitas dentro dos limites que se justificassem pela promoção da harmonia social. A questão não era apenas atender às demandas dos trabalhadores, mas também promover o entendimento entre capital e trabalho, atendendo às necessidades básicas que possibilitariam um “saudável” desenvolvimento de ambos os fatores da produção.

Através desta argumentação que, fundamentalmente, desligava o problema da regulamentação do trabalho das reivindicações do operariado, o empresariado introduzia-se como defensor dos direitos trabalhistas, mas solicitador de garantias e vantagens para compensar os ônus que tal legislação necessariamente imporia. Gomes (1979, p.161) corrobora esta idéia:

O setor empresarial realizava assim uma dupla operação. Ao mesmo tempo em que procurava firmar qual deveria ser o principal objetivo da regulamentação do trabalho – a garantia da paz social – traçando a partir daí seus limites, desenvolvia uma ação em prol da defesa de seus interesses, pedindo garantias de crédito, tarifas protecionistas, menos impostos etc.

Este intervencionismo, é bem verdade, estaria orientado pela manutenção da ordem, embora tivesse como objetivo a garantia de certos direitos dos trabalhadores, como é o caso da legislação contra acidentes e da proteção em relação ao trabalho das mulheres e dos menores. Estas seriam as reivindicações consensualmente reconhecidas, não só no meio empresarial como também no próprio meio político.

Pode-se dizer que a discussão de cada uma das leis sociais, nos anos vinte, deixa claro que nem o empresariado, através de suas associações de classe, e nem o Estado, através dos órgãos encarregados de sua regulamentação, trabalharam no sentido de uma alteração efetiva das condições de trabalho então vigentes.

## **2.2 Política de Trabalho na Era Pós Anos 30**

Para uma melhor compreensão do curso que tomou o processo de formulação e implementação de uma política social no campo do trabalho a partir dos anos trinta, é necessário inicialmente atentar para certos fatores.

Importa relembrar que, nas duas primeiras décadas do século XX, vinha-se desenrolando um debate em torno do problema do trabalho que questionava, através de sua regulamentação, tanto o papel que a industrialização desempenhava no desenvolvimento econômico global do país, quanto a intervenção que o Estado deveria realizar em assuntos de política econômica e social.

Dessa maneira, a temática da “questão social” interrelacionava-se com outros problemas fundamentais do debate político nacional, tais como: a “vocação agrária do país”, os riscos que a industrialização estava trazendo para o equilíbrio econômico e social e o fortalecimento da ação do poder central que, entre outras atribuições, deveria deter a capacidade de legislar sobre os assuntos relativos à regulamentaa  o do trabalho.

Também é necessário mencionar que o impacto que a grande crise econômica de 1929, excesso de produção sem que os consumidores tivessem o poder aquisitivo necessário para garantir a circulação de capitais e o equilíbrio do sistema, aliado aos descontentamentos políticos que já vinham se desenvolvendo no país, provocou nas atividades do comércio e da indústria e nos próprios rumos da política econômica e social do Estado do pós-trinta. A crise atingiu a orientação agro-exportadora da economia brasileira de forma inédita.

Os empresários, após 1930, permaneceram resistentes às novas leis, muito embora o recente pacto social fosse propício à classe burguesa, tendo em vista que fez desaparecer a autonomia e a livre politização dos trabalhadores, dando lugar à eventual segurança de sua situação de emprego. Neste sentido, reforça-se a necessidade de implementação de uma proteção ao trabalhador, emergindo a presença de uma legislação social. Pode-se dizer que este processo evolutivo dos direitos sociais acelerou-se com a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e com a Constituição de 1934.

É fundamental observar que a “questão social” surgiu então como a grande marca distintiva e legitimadora dos acontecimentos políticos pós-30. A revolução e principalmente o estabelecimento do Estado Novo distinguiram-se de todos os demais fatos da história brasileira, na medida em que se afastavam das meras preocupações formais para mergulhar nas profundas questões econômicas e sociais.

Foi exatamente no período que vai de 1930 a 1937 que a maioria absoluta de todas as leis sociais teve sua concepção e implementação decidida, regulamentada e fiscalizada. No ano de 1931 foi aprovada a Lei Sindical e em mais um ano nasceu a Lei sobre as Convenções Coletivas. Em maio de 1940 foi instituído o salário mínimo. Todas as demais, quer já estivessem aprovadas, mas sofrendo revisões ou nova regulamentação, quer constituíssem iniciativas novas, tiveram seu momento crítico de discussão e aprovação antes de 1937.

A partir dos anos 30, questões que envolviam a regulamentação do trabalho de mulheres e de menores tiveram soluções bem mais rápidas e fáceis. Para Gomes (1979), os dois decretos, ambos de 1932, conseguem chegar a resultados conciliatórios, como se segue:

Em relação ao trabalho feminino, mantêm-se a proibição do trabalho noturno, e os benefícios advindos do período de gravidez e amamentação. Já em relação ao trabalho de menores havia a questão do horário de trabalho e em menor escala do limite de idade estipulado como permissível ao trabalho. Neste aspecto, o novo decreto fixa a idade de 14 anos, mas permite que menores de 12 a 14 anos trabalhem em estabelecimentos onde estejam empregadas pessoas de uma só família (Gomes, 1979, p.232).

Foi nítido no Brasil o fenômeno de proliferação das leis trabalhistas na década de 1930. No entanto, os legisladores nacionais da época consideraram ser cedo demais para chegar à sistematização definitiva de princípios e de normas, que são pressupostos da unidade do código. Adotaram a técnica legislativa intermediária, elaborando a CLT, em 1943, e definindo-a como uma simples compilação de normas, sem possuir, na verdade, uma estrutura uma como a que resultaria de um sistema rígido de princípios harmônicos. Mas não se limitou a reunir e organizar o direito anterior: modificou-o, várias vezes, como se fosse um código.

Para Piovesan (1997), muitas das disposições que hoje constam do Direito Internacional a respeito dos Direitos Humanos emergiram apenas em 1945, com as implicações do holocausto e de outras violações de direitos humanos cometidas pelo Nazismo. A partir de então, as nações do mundo decidiram que a promoção dos direitos humanos e das liberdades fundamentais deveria ser um dos principais propósitos da ONU.

Nesse período, os direitos humanos tornam-se uma legítima preocupação internacional com a adoção da Declaração Universal dos Direitos Humanos pela Assembléia Geral da ONU, em 1948 e, como consequência, passam a ocupar um espaço central na agenda das instituições internacionais.

Enfatiza Piovesan (1997) que, no período do pós-guerra, os indivíduos tornam-se foco da atenção internacional e a Declaração Universal consolida a afirmação de uma ética universal, ao consagrar um consenso sobre valores de cunho universal a serem seguidos pelos Estados.

Em síntese, a Declaração surge como um código de princípios e valores universais a serem respeitados pelos Estados. Demarca a concepção inovadora de que os direitos humanos são direitos universais cuja proteção não deve se reduzir ao domínio reservado do Estado, porque revela tema de legítimo interesse internacional.



Bobbio (1992) comenta que os direitos do homem elencados na Declaração não são os únicos possíveis: são os direitos do homem histórico, tal como este se configurava na mente dos redatores da Declaração após a tragédia da Segunda Guerra Mundial, numa época que tivera início com a Revolução Francesa e desembocara na Revolução Soviética. Assim, a Declaração, além de representar a consciência histórica que a humanidade tem dos próprios valores fundamentais, também sintetiza o passado e inspira o futuro de forma lenta mas gradual.

Este é um período marcado por outras transformações. A estrutura organizacional de formato piramidal começa a dar lugar a um desenho mais enxuto e achatado, onde há a extinção do nível médio (Jonhson, 1997). As responsabilidades sociais, segundo Drucker (1971), eram vistas como atividades que deveriam ser cumpridas fora do âmbito econômico e à margem do “dia normal de trabalho da gerência”, pois estavam fora do alcance do cálculo econômico e afastadas do círculo de interesses da gerência.

Neste mesmo período, o governo brasileiro introduz mudanças na legislação, limitando os direitos anteriormente conquistados pelos trabalhadores e instaurando, por exemplo, ajustes salariais abaixo da inflação, restrições ao direito de greve e repressão aos sindicatos.

A partir dos anos 60, o movimento sindical organizou congressos semanais de saúde dos trabalhadores, que deram origem ao Departamento de Saúde nos sindicatos. Este por sua vez se dedicava à questão dos ambientes de trabalho e dos direitos dos acidentados e portadores de doenças ocupacionais.

Já no final dos anos 70 e no início dos anos 80, há o registro da greve dos metalúrgicos do ABC Paulista. Os sindicatos passam a lutar pela democratização do local de trabalho, com negociações para a criação de comissões de fábrica, havendo concentração dos sindicatos nas ações para garantir a segurança no emprego. Em seguida, surge a nova legislação salarial.

Nesse caminhar, encerra-se o ciclo do regime militar com a redemocratização do Brasil. Registra-se a mobilização da sociedade civil por eleições direitas para Presidente da República e surge o pluralismo dos partidos políticos. Na economia, elevam-se os índices inflacionários, aumenta o endividamento externo, despontam os planos

econômicos para a estabilização da economia. Em relação às questões sociais, a autora Rico (1998) aponta três acontecimentos ocorridos neste período:

1) Notícias veiculadas no exterior sobre a violência nas cidades latino-americanas, criam um clima negativo para o seus referidos mercados internos. Igualmente o aumento da pobreza e a proliferação da violência urbana contaminam o dia-a-dia das elites, obrigando-os a saírem de suas posições e a tomarem atitudes que modifiquem o cenário. 2) O empresariado, historicamente avesso às questões sociais, por entender que faziam parte da responsabilidade do Estado, passa a abandonar suas práticas caritativas, pontuais, desviando seu interesse para ações de investimentos, visando o desenvolvimento social e o estímulo à cidadania. 3) A generalização do conceito de cidadania que valoriza o indivíduo, não apenas pela sua consciência moral mas, também, pela sua pessoa jurídica...como qualquer cidadão, os grupos particulares possuem seus direitos e deveres para com os demais (Rico, 1998, p.31-2).

É nessa conjuntura, dentro do sistema de mercado, que a responsabilidade social da empresa torna-se um componente vital para o sucesso dos negócios e, mais do que isso, uma extraordinária vantagem competitiva.

No campo trabalhista, há um crescimento de demissões nas organizações e, conseqüentemente, os sindicatos passam a negociar a estabilidade no emprego. Neste mesmo período é promulgada a Carta Constitucional (05/10/88), dando início a uma nova fase no plano trabalhista.

O texto de 1988 inova ao alargar a dimensão dos direitos e garantias, incluindo no catálogo dos direitos fundamentais não apenas os direitos civis e políticos, mas também os direitos sociais, tais como: indenização compensatória em caso de demissão sem justa causa; seguro desemprego; jornada de 44 horas semanais; horas-extras com acréscimo de no mínimo 50%; adicional de férias; aviso prévio proporcional ao tempo de serviço; assistência aos dependentes em idade pré-escolar; amplo direito de greve; direito à eleição de um representante dos trabalhadores para comunicação direta com os empregadores.

Para Piovesan (1997), trata-se da primeira Constituição brasileira a integrar, na declaração de direitos, os direitos sociais, tendo em vista que nas Constituições anteriores as normas relativas a estes direitos encontravam-se dispersas no âmbito da ordem econômica e social, não constando do título dedicado aos direitos e garantias.

Portanto, de um lado, a política reacionária imprimida pelo golpe de Estado desabou sobre o sistema brasileiro, mormente sobre a área social, colocando um freio na luta dos trabalhadores por melhores condições de sobrevivência. Por outro, a Constituição Federal de 1988 pode ser considerada como marco de um novo tempo para o Brasil, pois enterra o arbítrio dos golpistas de 1964 e inaugura um cenário de liberdade, com concretos avanços nos direitos sociais, ainda que no plano formal.

### **2.3 Relações Trabalhistas nos Tempos Atuais**

Vive-se uma época de profundas mudanças que afetam diretamente o mundo do trabalho. Além do processo de crescente internacionalização da economia, tem-se o maior reconhecimento do mercado como fornecedor de recursos, o que faz o Estado recuar de sua antiga posição na esfera produtiva e de seu papel como regulador do mercado.

Nos espaços empresariais, observam-se novas formas de organização que tendem a privilegiar o trabalho coletivo, criativo, inovador. No campo do trabalho, surge a incumbência de produzir novos resultados, tais como salários mínimos aceitáveis, dignas condições de trabalho e justas relações trabalhistas.

Registra-se, também, a ocorrência do desenvolvimento progressivo de uma produção cada vez mais “individualizada” e de estilos de consumo cada vez mais diferenciados. O Estado passa a intervir menos na regulação do livre funcionamento dos mercados, abandonando gradualmente seu papel de executor direto no esforço de obtenção do pleno emprego. A expectativa de conseguir níveis cada vez mais altos de consumo de massa é transferida, progressivamente, da ação estatal para a ação do mercado.

Nessa conjuntura destaca-se também a tecnologia de base microeletrônica, que vem provocando importantes mudanças na organização taylorista do trabalho. A flexibilidade da produção reduz a homogeneização da força de trabalho. O crescente emprego transitório - definido por modalidades mutáveis de contratação e pela

flexibilidade nas funções e no horário, com formas diversas de remuneração - reduz progressivamente o contingente assalariado estável.

Os temas flexibilização e desregulação trabalhista, como novas tendências nas relações trabalhistas, parecem ser os tópicos mais críticos nas relações que começam a se estabelecer entre o papel principal do mercado e o papel menos interveniente do Estado.

Mesmo quando se atribui ao Estado um papel menos ativo do que no passado, não há dúvida de que, nos processos de transformação sócio-econômica em curso, os Estados nacionais ainda desempenham o papel de atores protagonistas. Um dos desafios do Estado é transformar seu próprio papel, redefinindo as funções que classicamente desempenhava no antigo sistema. Esta transformação ou redefinição de seu papel é um dos mais importantes componentes do fenômeno global de transformação sócio-econômica e é um dos processos que geram a maior quantidade de conflitos entre os diversos atores políticos, sindicais e empresariais.

A concepção do Estado mínimo é uma das propostas de redefinição do Estado. Para Mota (2000), o que se propõe é uma desregulação tão abrangente quanto possível dos mais diversos âmbitos de atividade, inclusive ao domínio das relações trabalhistas. Há um processo de esvaziamento que vai progressivamente reduzindo o papel do Estado por um processo de transferência de funções para o mercado e para o setor privado.

Já o novo papel do mercado, aqui representado pela organização empresarial, introduz um conjunto de desafios relevantes. Assegura-se a competitividade, o que implica na capacidade de adaptar-se a condições variáveis de mercado e à conseqüente incerteza. Ambos os fenômenos são decorrentes da abertura para uma economia internacional em transformação e com permanente inovação tecnológica.

A articulação entre os requisitos de competitividade e uma gestão trabalhista que inclua componentes de negociação individual e coletiva das novas modalidades institucionais, técnicas e trabalhistas, requer seguramente que se realizem reordenamentos em cada um desses campos, reduzindo os custos sociais e ampliando as possibilidades de incorporação de parte dos trabalhadores e de suas organizações sindicais no processo.

A partir do exposto, o desempenho global da economia passa a ser o resultado não só das decisões de política econômica – cujo papel fundamental se concentra na criação de condições favoráveis à produção de certos tipos de comportamento dos atores econômicos, entre eles, prioritariamente, o empresarial – mas também, e cada vez mais, da agregação das múltiplas decisões empresariais. Esse fato pode ser verificado na busca de comportamentos empresariais positivos quanto à inversão, geração de empregos, aumento de produtividade e de competitividade, elevação de salários e inovação em tecnologia.

Também as inovações em termos de tecnologias gerenciais e de organização empresarial mostram-se eficazes se associadas à concepção da empresa como uma unidade que integra positivamente o trabalhador, proporcionando-lhe um princípio de identidade. Seguindo este raciocínio, Kanaane (1994) resgata a ênfase na responsabilidade social como condutora das ações do trabalhador. Esse fio condutor faz surgir o comprometimento destes com os sistemas produtivos, o que propicia o atingimento dos objetivos organizacionais traduzidos em melhor qualidade no trabalho e maior satisfação do trabalhador, boa produtividade e alta competitividade.

Diante dessa consideração, verifica-se que nos anos 90 surge a preocupação com a qualidade de vida do trabalhador, para além da atenção dispensada a qualidade do produto, como pré-requisito para a internacionalização da economia brasileira, principalmente no que tange à competitividade de mercado.

Hoje, um dos mecanismos adotados pelas empresas é a ISO 9000, que tem como objetivo básico credenciar as organizações que se destacam no tocante aos padrões de eficiência e eficácia. O certificado ISO constitui um passaporte para o mercado internacional. A ISO 9000 é concebida por Kanaane (1994, p.18) como:

Uma sistemática que vem sendo assimilada proporcionalmente ao tamanho da organização e aos mecanismos burocráticos existentes; estes normalmente têm atuado como fatores restritivos à implementação da qualidade no ambiente de trabalho. Há ainda outros obstáculos; entre eles, citam-se: os comportamentos e as atitudes dos funcionários, as resistências às mudanças, os maquinários e os equipamentos obsoletos, que atestam, entre outros pontos, o longo caminho a ser percorrido para a implantação da gestão da qualidade.

No contexto do ambiente de trabalho a expressão “qualidade” pode ter várias interpretações, representando uma variável que não explicita as condições em que vivem os empregados de uma empresa. No entanto, a expressão “responsabilidade social” por parte do empregador, ancorada na legislação sócio-trabalhista, representa: salário justo, ambiente saudável do ponto de vista da higiene e da segurança no trabalho, e condições facilitadoras que impliquem no bem-estar do funcionário em termos daquilo que ele busca como pessoa, como profissional e como ser social.

Para os empresários, a empresa, além de produzir bens e serviços, também deve ter um sentido mais amplo que justifique sua existência. Esta responsabilidade, a sua missão, deve estar associada a um objetivo social, como o de contribuir para o bem-estar das pessoas no ambiente de trabalho e na sociedade, contribuindo para a existência de modos de vida mais saudáveis.

Na empresa, este chamado à responsabilidade social inclui a preocupação com a qualidade de vida do ser humano, em todos os seus espaços de convivibilidade. Para Srour (1998), a melhoria da qualidade de vida, como também o custeamento da eficiência das redes de proteção social para todos os habitantes das sociedades avançadas, pode ser constatada através da verificação de alguns indicadores, como se segue:

(...) a existência de uma renda mínima universal que garanta os meios básicos de subsistência; a redução da jornada de trabalho e a semana de 4 dias ou menos; as condições de segurança de trabalho e a gradativa eliminação de tarefas insalubres ou perigosas, entregues a robôs; o abandono da tese da luta de classes e a aceitação da economia de mercado por parte de sindicatos de larga tradição anticapitalista; o desfrute pelos consumidores de produtos mais duradouros e diversificados; a universalização dos sistemas de educação, saúde e seguridade social, o amplo acesso às redes de energia elétrica, de água tratada e de esgotos; o transporte coletivo subsidiado; e a possibilidade de fruição do lazer ou do ócio, entendido como usufruto do tempo livre (Srour, 1998, p.42).

No entanto, precede essas tendências avançadas a preocupação com as altas taxas de desemprego, que são acompanhadas por uma crescente insegurança devido à precariedade das novas formas de ocupação e pela queda dos salários reais. Também a flexibilização das relações de trabalho (contrato de tempo parcial, subcontratação, terceirização, etc...) inscreve-se no mesmo processo que demanda maiores níveis de

escolaridade para os trabalhadores que permanecem empregados e que ocupam postos de trabalho considerados essenciais para os processos produtivos nos quais se inserem.

Por isso, em especial, as empresas têm que buscar a constante modernização de seu processo produtivo para sobreviverem no atual mercado. Além da qualidade total, da preocupação ecológica, do marketing institucional, existe a presteza da responsabilidade social, que vem a se integrar ao novo processo produtivo, qualitativo e - porque não? - competitivo.

Os resultados obtidos na pesquisa *“The Millennium Pool on Corporate Social Responsibility – Global Public Opinion on the Changing Role of Companies”*, realizada entre março e agosto de 1999, em 23 (vinte e três) países de 06 (seis) continentes e abrangendo 25.247 pessoas, corroboram essa idéia. Os resultados são da seguinte ordem:

- Em 13 desses 23 países os cidadãos consideram que a principal ênfase da sua nação para a primeira década do novo milênio, deve ser o desenvolvimento social e ambiental, superando em prioridade as metas econômicas.
- 49% dos entrevistados, mundialmente, consideram que o fator de maior influência na avaliação de uma empresa é a sua responsabilidade social, à frente, inclusive, da imagem, reputação da marca e desempenho financeiro.
- Dois terços dos cidadãos entrevistados querem empresas contribuindo para amplas metas sociais e que não fiquem restritas aos seus característicos papéis de lucratividade, pagamento de impostos, abertura de empregos e obediência às leis.
- Metade dos entrevistados diz estar prestando atenção ao comportamento social das empresas.
- Mais de 25% dos consumidores diz ter prestigiado ou punido empresas com base na sua performance social.
- Os líderes de opinião revelam que tenderão a pressionar publicamente as empresas no sentido de que ampliem seus compromissos sociais nos próximos anos (Ethos, 2001c, p.9).

Desse modo, exercer e demonstrar a responsabilidade social, incluindo as obrigações das leis de trabalho, é um direito adquirido dos trabalhadores e, é um dever das empresas que se preocupam com suas partes interessadas e com seus negócios a longo prazo.

É neste contexto que a responsabilidade social da empresa, ancorada na legislação sócio-trabalhista, transforma-se numa vantagem competitiva. É deste tema – a responsabilidade social – que trata o capítulo a seguir.

### **3 RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA**

Este capítulo está dividido em quatro tópicos. Primeiramente, contextualiza-se a temática de estudo: a responsabilidade social. Depois, evidenciam-se conceitos e práticas que correspondem a ações efetivas. Em seguida, apresentam-se os mecanismos de acompanhamento e de prestação de contas aplicados à responsabilidade social.

#### **3.1 Contextualizando a Responsabilidade Social**

Cada vez mais, discute-se o papel das empresas como agentes sociais no processo de desenvolvimento do país. E, de fato, pode-se observar que muitas empresas têm levado a sério suas relações com os funcionários, com a comunidade e com o meio ambiente. Até porque, nos últimos anos, essas relações tornaram-se uma questão de estratégia financeira e de sobrevivência empresarial (Torres, 2000).

Como o empresariado vem assegurando seus negócios? Uma das formas é fortalecendo sua imagem institucional, por meio do engajamento em projetos sociais – aqueles que causam impacto na opinião pública. Conforme Sucupira (2000), esta é uma nova postura empresarial chamada cidadã, baseada de princípios éticos e de natureza estratégica.

Numa economia de mercado, empresas como essas assumem não só o papel de produtoras de bens e serviços mas, também, o de responsáveis pelo bem-estar de seus colaboradores. Conforme Rico (1998), a implementação de ações sociais por parte das empresas garante maior legitimidade junto à sociedade como um todo; tais ações demonstram que a empresa tem uma postura ética comprometida com os problemas sociais do país.

Este é um tipo de empresa que, mesmo tendo direitos na sociedade onde opera, prioriza as responsabilidades que as leis e os costumes lhe impõem. Para Handy (1999), as empresas cidadãs são aquelas que já conquistaram o direito de ser confiáveis.



Os autores Froes e Neto (1999) chamam a atenção para o fato de que uma empresa cidadã tem no seu compromisso com a promoção da cidadania e o desenvolvimento da comunidade os seus diferenciais competitivos. Busca, desta forma, diferenciar-se dos seus concorrentes assumindo uma nova postura empresarial: trata-se de uma empresa que investe recursos financeiros, tecnológicos e de mão-de-obra em projetos comunitários de interesse público.

A partir dessas considerações, Martinelli (1997) aponta outro fator relevante no conceito de empresa cidadã. Destaca as diferentes posturas que as empresas podem assumir quando estabelecem relações com a sociedade: algumas adotam uma atitude predatória e exploradora em relação ao bem comum, outras assumem uma posição de neutralidade e, no outro extremo, há aquelas que adotam uma posição pró-ativa de querer contribuir para encaminhar soluções que resolvam os problemas sociais.

Além do espaço de mercado, a empresa cidadã também atua no espaço público. Como diz Rico (1998), estas são empresas que colaboram com a implementação de políticas públicas, reconhecendo a incapacidade atual do Estado em enfrentar sozinho os problemas sociais, mas entendem que a responsabilidade pela gestão de políticas públicas e pela erradicação da pobreza é competência do Estado.

É neste cenário que algumas empresas vêm desenvolvendo suas ações sociais. Na mídia, atualmente, este é um assunto que vem dando destaque para o meio empresarial e que, até um tempo atrás, dizia respeito apenas ao poder público, às entidades filantrópicas e às organizações não governamentais (ONGs). Para tanto, existem organizações não governamentais e sem fins lucrativos que vêm se dedicando ao estudo dos problemas sociais do Brasil e à formulação de propostas eficazes para o seu enfrentamento.

É o caso do IPEA (2000) que, em 1999, desenvolveu a primeira pesquisa de “Ação Social das Empresas – Quem São/Onde Estão”, na região sudeste. O objetivo desta pesquisa foi identificar os espaços em que a ação do Estado, limitada por motivos gerenciais e financeiros precisa ser complementada por outras iniciativas da sociedade, tanto das empresas privadas como das organizações que contemplam o universo do terceiro setor. O conceito utilizado pelo IPEA (2000) para definir a ação social empresarial foi abrangente.

(...) qualquer atividade que as empresas realizam para atender às comunidades, nas áreas de assistência social, alimentação, saúde, educação, meio ambiente e desenvolvimento comunitário, dentre outras. Estas atividades abrangem desde pequenas doações eventuais a pessoas de instituições até grandes projetos mais estruturados, podendo, inclusive, estender-se aos empregados da empresa e a seus familiares. Exclui-se do conceito as atividades executadas por obrigação legal, como por exemplo, o cumprimento de normas ambientalistas em razão do licenciamento ambiental, as contribuições compulsórias ao SEBRAE, SESI, SESC, SENAI, SENAC e SENAR e o atendimento obrigatório aos empregados, como o vale-transporte e o salário-família (IPEA, 2000).

A coordenadora da pesquisa do IPEA (2000) esclarece que o termo responsabilidade social não foi utilizado nesta pesquisa, porque é um conceito muito mais amplo do que ação social. Para a coordenadora a pesquisa contribui para mostrar o que as empresas já estão fazendo, mas ainda é preciso que se faça mais pela comunidade.

A partir desse inédito e original retrato, destaca-se outro termo a ser definido: a filantropia empresarial. Estudos recentes revelam que o emprego deste termo vem crescendo significativamente nos últimos anos. Uma das discussões suscitadas pela filantropia empresarial diz respeito aos papéis negativos e às conotações assistencialistas que o termo carrega.

Pode-se observar que a filantropia empresarial, ao investir na sociedade, não está procurando ou doando benefícios. Conforme Rico (1998, p.28), “o que está sendo procurado, nesta nova ação social empresarial, é algum retorno: colaborar com o desenvolvimento social do país, demonstrando que a iniciativa privada deve ser consciente, ter uma responsabilidade social em relação aos problemas que atingem a sociedade como um todo”.

Existe uma série de acontecimentos que evidenciam mudanças recentes nesse campo, como por exemplo a criação, nestes últimos cinco anos, de redes de entidades ligadas à filantropia empresarial. Uma destas redes refere-se ao GIFE, criado pela Câmara Americana de Comércio, que segue os padrões do *U.S. Council of Foundations*. Outra rede é o FORECOM, criado a partir do *Prince of Wales Business Leader's Forum*.

Para os autores Froes e Neto (1999), a filantropia empresarial surgiu nos Estados Unidos, quando milionários americanos começaram a doar parte de suas fortunas para

as ações sociais do governo e da sociedade civil. Alguns deles criaram suas próprias fundações, aproveitando-se dos benefícios fiscais existentes. Nestes termos, os autores consideram que o exercício da filantropia empresarial caracteriza-se pelas doações de produtos fabricados pela própria empresa ou de grandes somas de dinheiro para entidades beneficentes.

Para Kanitz (2000), a filantropia empresarial é uma prática que vem crescendo. No caso brasileiro, é a melhor alternativa para as empresas que querem causar o máximo de impacto junto à comunidade com um mínimo de recursos. Ao invés de dispensar seus recursos filantrópicos entre uma dezena de entidades, a empresa deve abraçar uma única causa e ficar conhecida por ela. Por exemplo, o Boticário tem a imagem associada à proteção do meio ambiente e a C&A à educação infantil.

Para tanto, a empresa deve se submeter a um processo lento e que acontece de forma diferente em cada organização. Há diversos níveis e variadas formas de engajamento, desde um simples donativo até uma colaboração mais sistemática ou mesmo até o desenvolvimento de um projeto próprio.

Depois da filantropia empresarial, apresenta-se a seguir o termo “cidadania empresarial”, que não é discutido somente pelas empresas mas também pela sociedade. É um termo que pressupõe o compromisso social interno da empresa, segundo o qual os funcionários passam a se envolver também com a sociedade na qual a empresa está inserida, realizando uma nova leitura da realidade.

Os autores Froes e Neto (1999, p.97) afirmam que a cidadania empresarial é um novo conceito que surgiu em decorrência do movimento de consciência social que vem sendo internalizado por diversas empresas. Objetiva conferir uma nova imagem empresarial para aquelas empresas que se convertem em tradicionais investidoras em projetos sociais.

Outra definição de cidadania empresarial é proposta pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo, principalmente por meio do Prêmio ECO (Empresa-Comunidade), que tem como objetivo divulgar a importância da empresa privada na busca de uma sociedade mais justa e equilibrada.

Nesse sentido, a Câmara (Amcham, 2000) define como cidadania empresarial, sob a inspiração de categorias filosóficas, as práticas que vão além das atividades

puramente mercadológicas, procurando contribuir para o desenvolvimento e melhoria da qualidade de vida das comunidades em que as empresas se inserem. Assim, tem-se como um dos seus eixos fundamentais o desenvolvimento de projetos e ações sem fins lucrativos, destinados ao público externo.

Segundo Mayhew (*apud* Ashley et alii, 2000), a cidadania empresarial teve suas origens em ações paternalistas, com vistas a consolidar relações já estabelecidas entre as organizações e as comunidades em que estavam inseridas. A maior parte destas ações eram de caráter filantrópico e tinham como principal fator motivador algum tipo de retorno para os investidores.

Nesse mesmo sentido, Altman (*apud* Ashley et alii, 2000) fala da cidadania empresarial em função de relações comunitárias corporativas, definindo-a como a função por meio da qual a empresa interage intencionalmente com organizações sem fins lucrativos, grupos de cidadãos e outros *stakeholders* que estão inseridos no âmbito da comunidade.

Outra questão que deve, aqui, ser mencionada é que as pessoas mais bem informadas estão preocupadas com os abusos e as discriminações praticadas na sociedade e estão tolerando cada vez menos os produtos das empresas relacionadas com casos de racismo ou preconceito, associadas a qualquer abuso ou discriminação em relação às mulheres e aos deficientes, ligadas à falta de liberdade associativa, à exploração de mão-de-obra infantil ou a qualquer tipo de trabalho escravo.

São estas coisas, segundo Torres (2000), que vão ficando cada vez mais difíceis de se ocultar neste mundo globalizado. Assim, mais do que nunca, é preciso mostrar para a sociedade como um todo - e para o mundo - qual a relação que determinada empresa têm, ou não, com a sociedade. Ou seja, é necessário tornar pública, divulgar com transparência e dar ênfase à responsabilidade social das empresas.

É a partir destas considerações que, em seguida, apresenta-se um último termo que faz parte do leque de discussões sobre a responsabilidade social da empresa; trata-se da expressão *accountability*, somada à dimensão social. Vale registrar, aqui, que a existência de um arcabouço de significados para a expressão *accountability* destaca a importância de não simplesmente querer traduzi-la, mas de dar um significado contextualizado e apreendido a partir de uma determinada realidade.

Segundo Houaiss (1998), traduz-se *accountability* como um mecanismo de obrigatoriedade ou dever de prestação de contas. Também nas obras de Farrel e Law (1999) e Pinhos (1995), traduz-se *accountability* como um processo de “ser” responsável pela satisfação de determinados padrões.

Samuel (1991, p.2) define *accountability* como “holding individuals and organizations responsible for performance measured as objectively as possible”. Já para Shafritz (1992, p.4), “it contains the following entries: *accountability*: 1) the extent to which one must answer to higher authority – legal or organizational – for one’s action in society at large or within one’s organization; 2) an obligation for keeping accurate records of property, documents, or funds”.

É importante assinalar que o sistema de *accountability* (Wiggins, 1993) exige das organizações respostas às críticas de seus clientes. Para tanto, a capacidade de dar respostas e de implementar mudanças nas organizações depende de uma estrutura moral, ética e econômica. Qualquer avaliação que verifique a satisfação da clientela deve ser considerada como uma forma de exercício de direitos, da mesma forma que uma oportunidade de melhoria na qualidade do produto ou serviço.

Também Etzioni (1998), em seu artigo “Alternative Conceptions of *Accountability*: the example of health administration”, constata que a *accountability* baseia-se numa variedade de forças interativas, não apenas num atributo ou mecanismo isolado. Diante disto, o autor apresenta quatro processos de *accountability*:

1. Uso simbólico do termo em três contextos concretos: para referir-se a mais responsabilidade e sensibilidade; para aludir a uma maior atenção ou consideração para com a comunidade; ou para exigir maior compromisso com valores.

2. Como um processo político, pelo qual os vários grupos negociam, confrontam ou ajustam suas demandas. Torna-se uma instância efetivamente real quando a organização dá respostas aos reclamos e demandas dos interessados.

3. Como mecanismo formal e legal cuja ênfase recai sobre a satisfação e público em geral. Este mecanismo se associa aos esforços de construir um consenso em torno de valores e de mobilizar o poder por meio da construção de coalizões.

4. Como abordagem de orientação (guia), pode ser explicitada pelo seguinte exemplo: diferentemente daqueles que vêm o poder como o fator central de explicação, o autor vê a *accountability* tendo ao mesmo tempo uma base de poder e uma base moral, no sentido de que os valores “internalizados” pelos dirigentes influenciam o que se considera legal, ético e justo.

Da mesma maneira que há diversos estudos teóricos sobre a responsabilidade social, há múltiplas práticas, na sua maioria diferentes e até divergentes entre si. Ao descrever “o que é” o campo social e “o que se faz” nas empresas, está-se tentando caracterizar algumas das ações predominantes desenvolvidas na área.

### 3.2 Conceituando a Responsabilidade Social

Em função da dinâmica econômica competitiva, das pressões exercidas pela sociedade civil e da precarização das relações de trabalho, as empresas tornam-se cada vez mais parceiras e fomentadoras de programas de responsabilidade social. Promove-se o desenvolvimento comunitário, a qualidade de vida dos funcionários e dependentes, a *accountability* nos negócios, a satisfação dos *stakeholders* e a preservação do meio ambiente.

No âmbito acadêmico, a responsabilidade social tem despertado interesses que apontam visões e propostas de caráter mais geral e explicativo, mas é no âmbito empresarial, particularmente nos espaços de produção de bens e serviços, que as suas práticas reproduzem, recriam e manejam a ação social.

Muitas empresas, em seus discursos proferidos e em suas práticas efetivas, contam com fundações e institutos para desenvolver esses programas sociais; já outras atuam diretamente nas comunidades. Há, ainda, aquelas que focalizam sua responsabilidade social ora no público interno, ora no público externo. Outras empresas, ainda, numa visão mais ampla de responsabilidade social, dedicam seus benefícios às diversas categorias de pessoas: empregados, consumidores, credores e fornecedores, acionistas ou proprietários e a própria comunidade.

Cada vez mais, as empresas vêm enfrentando os novos desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e cumprimento de normas éticas e trabalhistas em toda cadeia produtiva.

O entendimento e a implantação sistemática desta nova postura, a responsabilidade da empresa, é um processo longo e ainda entremeado de dúvidas. Na verdade, a própria diversidade de posturas e conceitos que coexistem dentro dessa área se expressam em definições e operacionalizações também diferentes. Para além destas diferenciações, existem os consensos fundamentais em torno de uma série de enfoques vistos como “próprios” da responsabilidade social.

Na literatura pesquisada, verifica-se que desde os anos 50 o conceito de responsabilidade social vem sendo debatido, sendo alternadamente aceito e rejeitado. Por sua vez, crescem paulatinamente as pesquisas e as publicações produzidas sobre o assunto.

No entanto, evidencia-se no Brasil uma escassez de livros editados na área de responsabilidade social. Tal fato não ocorre com as publicações de artigos, dissertações e teses, que são em número maior e podem ser consultadas em bancos de dados, *homepages* da *internet*, reportagens de jornais, anais conferências e periódicos.

Destaca-se que muitos autores brasileiros priorizam em seus estudos as ações sociais que beneficiam a comunidade ao invés de ações internas da empresa. Tal evidência resulta em produções literárias voltadas precipuamente às áreas da filantropia empresarial e do terceiro setor.

Ao referir-se às dimensões interna e externa da responsabilidade social, evidencia-se que há casos de empresas que são mais eficazes e atuantes em apenas uma das dimensões. Por exemplo, fazem doações para obras e campanhas sociais do governo e ao mesmo tempo demitem muitos empregados, pagam mal e não possuem quaisquer programas de benefícios (Froes e Neto, 1999).

Outra questão relevante reporta-se ao plano conceitual-descritivo da expressão responsabilidade social. É um termo ao qual foram atribuídos muitos significados e muitas interpretações durante o período em que tem sido estudado. Nas universidades,

são discutidas definições e propostas de caráter mais geral e explicativo. Nas empresas, em suas práticas, reproduzem e recriam as ações sociais.

A reflexão sobre “o que é” responsabilidade social, para aqueles que escrevem sobre o assunto, é uma antiga indagação que requer avanços analíticos na compreensão das inferências conceituais. Por isso, apresenta-se a seguir um panorama dos conceitos existentes na literatura pesquisada, mostrando várias visões sobre o assunto.

Davis (1975) desenvolveu cinco diretrizes que chamou de modelo de responsabilidade social, como se segue:

1) A responsabilidade social emerge do poder social. Como as empresas, no desempenho de sua missão, se utilizam de um grande volume de recursos da sociedade, em contrapartida espera-se que elas utilizem esses recursos em favor dessa sociedade.

2) As empresas devem ser abertas em duas direções: para receber os *inputs* (entrada) da sociedade e para revelar seus *outputs* (resultados) ao público. É necessário procurar entender as necessidades e desejos sociais e não apenas detectar informações de mercado sobre aspectos relacionados meramente aos tradicionais objetivos econômicos.

3) Se antigamente a viabilidade técnica e a lucratividade econômica eram os únicos critérios adotados na tomada de decisão, hoje é necessário que se inclua nessa ponderação o efeito social do projeto.

4) Os custos sociais de cada atividade, produto ou serviço, devem ser incorporados a ele, de modo que caiba ao usuário pagar por ele.

5) A empresa tem obrigação de reconhecer os problemas sociais e contribuir ativamente para saná-los.

Já para Drucker (1977), tanto a responsabilidade como a irresponsabilidade constituem problemas centrais não só de empresas, mas de qualquer tipo de organização, pois todas elas possuem e exercem poder e são responsáveis por suas ações. O autor aponta ainda que a previsão das necessidades sociais e sua transformação em oportunidades de atuação e de consecução de resultados pode não só gerar um negócio lucrativo, mas também assegurar a satisfação de uma exigência ética que se faz à empresa.



Corroborando essas afirmações, Carrol (1979) somente desenvolveu seu conceito de responsabilidade social depois de apresentar conceitos de outros estudiosos da área, sumarizados a seguir:

**QUADRO 1 – SÍNTESE CONCEITUAL DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EXTRAÍDA DA PESQUISA DE CARROL (1979)**

| <b>Autor(es)</b>   | <b>Conceituação</b>   |
|--|---|
| Eells e Walton (1961)  | Preocupação com o sistema social mais amplo   |
| Friedman (1962)  | Somente a produção lucrativa  |
| Mcguire (1963)   | Além dos requisitos econômico e legal   |
| Manne (1972)   | Atividades voluntárias  |
| Davis e Backman (1975)   | Além da produção lucrativa  |
| Steiner (1975)   | Atividades econômicas, legais, voluntárias  |
| Commitee for Economic Development (1971); Davis e Blomstrom (1975) | Três círculos concêntricos: econômico-interno; social-intermediário; ambiente-externo |
| Ackerman, Bauer e Sethi (1975)                                     | Da obrigação social à compreensividade social   |
| Hay, Gray e Gates (1976)   | Responsabilidade em várias áreas de problema social                                   |

Fonte: CARROL (1979, p.499) – Tradução Livre (HATZ, 2001).

Carrol (1979) ressalta que no envolvimento social da empresa, seja com os empregados, com as pessoas que estão ligadas tecnicamente à empresa ou com a sociedade, a grande questão é mesmo “quanto” custa a adoção de comportamentos socialmente responsáveis e não o simples fato de adotar tais comportamentos. Por isto, a empresa deve avaliar muito bem os aspectos econômico, legal e ético, além das expectativas da sociedade no que se refere à sua responsabilidade social.

Para Motta (1979 e 1984), a responsabilidade social, na empresa moderna, é uma nova concepção de organização do trabalho. Para o autor, a responsabilidade social é um conceito amplo que envolve desde aspectos operativos até a satisfação de interesses sociais comunitários. Esta concepção de responsabilidade social, na empresa moderna, inclui as seguintes dimensões:

a) Resultados empresariais planejados segundo compromettimentos com objetivos sociais mais amplos e eliminação de efeitos colaterais negativos da ação.

b) Modelos de gestão que incorporam a participação responsável dos membros da organização na definição dos objetivos, normas e resultados do trabalho.

c) Exigências crescentes a respeito da responsabilidade empresarial sobre a qualidade de vida dos empregados.

d) Comportamento empresarial restringido por mecanismos reguladores da atividade econômica e social.

Todas as dimensões citadas permitem apontar para o fato de que a empresa é uma realidade sócio-econômica que precisa corresponder a uma série de responsabilidades de que está investida. Entre estas responsabilidades salienta-se pela importância de que se reveste o concílio da eficiência produtiva e lucrativa com o atendimento de amplas metas sociais.

Todavia, nem sempre a convivência entre o econômico e o social no seio da empresa é destituída de inquietações e até de conflitos. Drucker (1981) lembra o executivo, estadista e filósofo social alemão, Walter Rathenau (1867-1922), que propôs a substituição da palavra lucro pela palavra responsabilidade. Evidencia-se, assim, que a responsabilidade de uma empresa não se limita ao lucro, mas este torna-se a sua primeira responsabilidade. Neste sentido, toda empresa que não logra obter um lucro adequado coloca em perigo não só a integridade dos recursos confiados a ela, como também a capacidade da economia se desenvolver.

A argumentação de Friedman (apud Tomei, 1984) se baseia no fato de que as empresas são instituições econômicas e devem se restringir à sua tarefa econômica. Existe o perigo das responsabilidades sociais minarem o desempenho econômico e com ele a sociedade toda. E certamente existe o perigo ainda maior da responsabilidade social implicar na usurpação de poder pelos administradores de empresas, quando estes passam a atuar em setores sobre os quais não possuem autoridade legítima.

Contrapondo-se a este pensamento, Drucker (1981) examina a responsabilidade social como uma área onde a empresa decide qual será seu papel, estabelece seus objetivos e tem um bom desempenho.

A função de uma empresa é satisfazer uma necessidade social e, ao mesmo tempo, servir à sua instituição ao transformar a solução de um problema social numa oportunidade de negócios. As oportunidades mais significativas para se converter um problema social numa oportunidade de negócios não precisam, portanto, estar necessariamente em uma nova tecnologia, um novo produto ou um novo serviço. Poderão estar na resolução de um problema social, isto é, uma inovação social que irá então beneficiar e fortalecer diretamente e indiretamente a empresa ou indústria (Drucker, 1981, p.381).

Para além das inferências conceituais descritas, a responsabilidade social foi selecionada como módulo de discussão, em 1984, na VII Reunião Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). Nesta reunião, Tomei (1984) resgata, em literatura pesquisada, alguns conceitos de RSE, como se segue:

**QUADRO 2 – CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EXTRAÍDOS DA PESQUISA DE TOMEI (1984)**

| <b>Autor(es)</b>             | <b>Conceituação</b>   |
|------------------------------|---|
| Bowen (1953)                 | Obrigação do empresário de adotar políticas, tomar decisões e <del>acompanhar</del> linhas de ação desejáveis, segundo os objetivos e valores da sociedade.   |
| Petit (1967)                 | Ética do lucro dando lugar à ética da responsabilidade social: demandas sociais que não podem ser satisfeitas pelas técnicas tradicionais de gerência empresarial, ou seja, com funções especificamente econômicas.   |
| Friedman (1970)              | Responsabilidade social é um comportamento antimaximização de lucros, assumido para beneficiar outros que não os acionistas da empresa. Portanto, existe somente uma responsabilidade da empresa: utilizar seus recursos e organizar suas atividades com o objetivo de aumentar seus lucros, seguindo as regras do jogo de mercado. |
| Kugel (1973)                 | Desenvolvimento do conceito de responsabilidade social: acompanhou a própria evolução dos programas sociais estabelecidos pelas empresas americanas. Os executivos passaram a aceitar a necessidade de realizar certas ações e procuraram fazer com que estas fossem componentes regulares das operações das empresas.              |
| Davis (1975)<br>Fifch (1976) | Origem da responsabilidade social está situada no propósito de estabelecer meios para que a empresa possa se inserir mais adequadamente nas relações lógicas do sistema econômico, político e social em que deve atuar.   |

Fonte: TOMEI (1984) - Esquema elaborado por HATZ (2001).

A partir desses conceitos, Tomei (1984, p.191) compreende a responsabilidade social “não como um objetivo antimercadológico, e sim como uma forma também eficaz de alcançar e manter rentabilidade. A principal questão que ambos os enfoques abordam é a identificação do papel próprio que a legislação e a política pública devem desempenhar para criar e manter um ambiente organizacional ótimo”.

Já o trabalho de Oliveira (1984) retoma outros conceitos, de autores renomados a respeito da responsabilidade social. Tais conceitos estão esquematizados no quadro a seguir:

**QUADRO 3 – CONCEITOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL  
EXTRAÍDOS DA PESQUISA DE OLIVEIRA (1984)**

| Autor(es)   | Conceituação  |
|---|---|
| Odell<br>(1974)                                     | Imaginou um esquema para a Quantificação dos custos e dos benefícios usufruídos com comportamentos socialmente responsáveis, e definiu o fenômeno como o saldo positivo da relação entre o investimento e os benefícios referentes a um determinado grupo.  |
| Eells e Walton<br>(apud Davis e Blomstrom,<br>1975) | Quando se fala em responsabilidade social, se pensa em problemas sociais enfrentados pelas empresas e os princípios éticos que são seguidos pelos empresários para resolvê-los. Há um elo de ligação entre os indivíduos, a sociedade como um todo e o governo, visando o crescimento econômico e a melhoria da qualidade de vida.  |
| Zenisek<br>(1979)                                   | Para uns é tomada como uma responsabilidade legal ou obrigação social; para outros é o comportamento socialmente responsável em que se observa a ética; já para outros, ainda não passa de contribuições de caridade que a empresa deve fazer; e outros admitem que a responsabilidade social é, exclusivamente, a responsabilidade de pagar bem os empregados e dar-lhes bom tratamento. |
| Frederick (apud<br>Zenisek, 1979)                   | Responsabilidade social como uma preocupação das empresas com as expectativas do público. Seria, então, a utilização de recursos humanos, físicos e econômicos para fins sociais mais amplos, e não simplesmente para satisfazer interesses de pessoas ou organizações em particular.   |
| Chamberlain<br>(1979)<br>Bowen (1953)               | Responsabilidade social da empresa pode ser satisfeita somente pelo ótimo desempenho das obrigações para com os indivíduos, em particular, e não para a sociedade como um todo.   |
| Friedman (1979)                                     | A meta principal da empresa deve ser o lucro, sem preocupações com responsabilidades sociais. O autor cita a já conhecida idéia de Adam Smith, no sentido de que a empresa deve buscar os lucros, na certeza de que uma “mão invisível” fará todo o resto de uma forma automática. Este resto inclui, também, o aspecto social, sem contudo haver intromissão direta da empresa.          |

Fonte: OLIVEIRA (1984) - Esquema elaborado por HATZ (2001).

Numa perspectiva histórica, Guimarães (1984) esclarece que o conceito de responsabilidade social está vinculado à idéia de que as empresas, assim como os indivíduos, devem ser responsabilizados por todas as conseqüências decorrentes de atitudes tomadas. O modelo de responsabilidade social deveria resultar de uma preocupação em se aliar o desenvolvimento econômico e desenvolvimento da qualidade de vida da sociedade.

A partir de uma postura crítica, Magalhães (1984) percebe a responsabilidade social da empresa mais como uma moda ou uma “técnica”. A estrutura básica da ideologia vigente, baseada no culto à autoridade, na manipulação e imposição das

necessidades humanas e no mito da neutralidade da ciência e da técnica, impede uma relação social responsável. Falar de responsabilidade social é atentar principalmente para o sofrimento que assola cada indivíduo. Despojado do seu sentir, do seu saber, da sua criatividade, do seu desejo, esse indivíduo se sente subjugado por uma gama de necessidades infinitas, cujo preço de satisfação é todo o seu tempo, o seu corpo, seu espaço.

Gonçalves (1984) verifica que a empresa, enquanto realidade social, precisa corresponder a uma série de responsabilidades de que está investida. Entre estas responsabilidades, devem ser salientadas pela importância do que se revestem: a preservação do meio ambiente; a qualidade intrínseca de seus produtos e as consequências de sua utilização; o padrão de seus serviços prestados; e os efeitos diretos de sua atividade sobre o bem-estar da comunidade.

É relevante observar que, em anos passados, a empresa responsabilizava-se socialmente apenas frente os acionistas, os empregados e o Estado. Hoje, ela deve considerar-se responsável não somente pelo seu público interno, mas também pelos clientes, fornecedores, consumidores e por toda a comunidade circundante.

O interesse dos estudos e pesquisas na área de responsabilidade social ultrapassa o âmbito do debate acadêmico. Haydel (1989) pesquisou a percepção da alta diretoria de multinacionais norte-americanas a respeito dos programas de responsabilidade social de grandes empresas.

A definição de responsabilidade social, conforme foi usado no estudo, é considerado um tema de extrema preocupação empresarial, em especial das multinacionais norte-americanas, de desenvolver e implementar planos de ação voltados ao bem-estar de determinados elementos da sociedade, visando não a combater os intuitos lucrativos, mas sim a dar conta de um papel/missão maior e mais amplo para as empresas atuais (Haydel, 1989, p.6).

Algumas das conclusões a que se chegou foram a administração estratégica de programas de responsabilidade social para o pessoal interno das multinacionais ocorre, mas sem modelos muito sistemáticos; a existência de recursos empenhados nesses programas ainda é limitada por considerações de custo; tais programas situam-se à margem dos ligados ao marketing e à produção; ameaças dos ambientes interno e

externo pressionam por mudanças nos processos de planejamento estratégico, sendo que a maior delas é originária dos grupos sindicais e de empregados.

Ribeiro (1993) aponta que o maior grau de responsabilidade social tem estado associado a um melhor desempenho das empresas, podendo gerar inclusive uma vantagem competitiva. Além disso, retoma as idéias de James O'Toole, professor e jornalista, para enfatizar que um dos princípios da administração de vanguarda é o de ter uma consciência social.

Pode-se dizer, em outros termos, que cabe à empresa um papel maior do que maximizar a riqueza de seus acionistas; a sua responsabilidade se expande e a empresa passa a responder também pelos funcionários, consumidores e pela própria comunidade da qual faz parte. Decorre daí que os padrões convencionais de desempenho, baseados em critérios como a lucratividade e a participação no mercado, ficam limitados, pois fornecem somente uma dimensão da responsabilidade social: aquela da responsabilidade para com os acionistas.

Para Parston (1997), Srour (1998) e Ethos (2001b), o conceito de responsabilidade social implica numa parceria efetiva com clientes e fornecedores, gerando produtos de qualidade e assegurando durabilidade, confiabilidade e preços competitivos. Supõe contribuições para o desenvolvimento da comunidade (via projetos que aumentem o seu bem-estar), além de investimentos em pesquisa tecnológica para inovar processos e produtos, bem como para melhor satisfazer os clientes ou usuários.

E mais: exige-se a conservação do meio ambiente através de intervenções não-predatórias (consciência da vulnerabilidade do planeta) e através de medidas que evitem externalidades negativas. Recorre-se ao desenvolvimento profissional dos trabalhadores e à participação deles em decisões técnicas, inversões em segurança do trabalho, em melhores condições de trabalho e em benefícios sociais. Prescreve-se a não-discriminação e o tratamento equânime para as muitas categorias sociais que habitam as organizações.

Até o momento, foram levantados neste estudo mais de 20 (vinte) autores, entre eles acadêmicos e empresários, que conceituam responsabilidade social. No entanto, admite-se, para fins deste estudo, o conceito do Instituto Ethos (2001b):

*“a questão da responsabilidade social vai, portanto, além da postura legal da empresa, da prática filantrópica ou do apoio à comunidade. Significa mudança de atitude, numa perspectiva de gestão empresarial com foco na qualidade das relações e na geração de valor para todos”.*

Pode-se verificar que, conforme os conceitos enunciados, a responsabilidade social apresenta duas problemáticas: a primeira diz respeito ao entendimento errôneo de se tratar exclusivamente das ações que a empresa desenvolve junto às comunidades; a segunda, mais freqüente, consiste na crença de que só podem agir nesse campo as empresas que dispõem de recursos financeiros excedentes.

A Responsabilidade Social Empresarial, tal como hoje é entendida, envolve, antes de tudo, um compromisso com a ética nos relacionamentos que naturalmente caminha para o compromisso social. Essas deveriam ser premissas básicas de qualquer empresa, grande, média, pequena ou micro.

Em suma, a responsabilidade social, em particular a das empresas, não é um termo único, pois representa uma categoria com diversas tipificações. Por sua vez, a não uniformidade e a inexistência de um conceito prévio, são alguns dos indutores de um alto grau de variedade e inconsistência em sua aplicação.

### **3.3 Experiências em Empresas Socialmente Responsáveis**

Nos dias de hoje, um dos desafios enfrentados pelas empresas refere-se à aplicação conceitual da responsabilidade social. Isto quer dizer: incorporação das estratégias, difusão das informações que transcendam as mensagens publicitárias convencionais e inserção de ações nos mais diversos espaços existentes na empresa.

É válido mencionar, de início, alguns dados significativos na avaliação da aplicação conceitual, segundo Jorge (2001):

- Já são filiadas ao *Business for Social Responsibility*, entidade norte-americana para difundir os conceitos de responsabilidade social das empresas, 1,5 mil companhias, que juntas faturam mais de US\$ 1,2 trilhão. No Brasil, o Instituto Ethos, criado com os mesmos objetivos, apresenta um impressionante crescimento no número de associados.

• Pesquisa de *Harvard*, universidade norte-americana, revela que empresas socialmente responsáveis têm alcançado uma taxa de crescimento quatro vezes maior que as empresas preocupadas apenas com seus resultados financeiros.

• Levantamento do *Business for Social Responsibility* com 2,1 mil estudantes americanos de MBA constatou que as empresas-cidadãs atraem melhores profissionais, principalmente entre os mais jovens e entre os que demonstram maior potencial de crescimento, mesmo oferecendo salários menores.

• Também não pára de crescer o número de afiliados de outra grande entidade norte-americana, o *Council on Economy Priorities Accreditation Agency*. A entidade reúne empresas, universidades e organizações não-governamentais com o objetivo de difundir a responsabilidade social entre empresas de todo o mundo.

A seguir, no quadro sinóptico, evidenciam-se empresas de renome mundial que vêm praticando efetivamente a responsabilidade social.

#### QUADRO 4 – EMPRESAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS

| Empresa  | Práticas de Responsabilidade Social   |
|--|---|
| De Nadei Alimentação S.A<br>Empresa Brasileira | Montou uma escola de ensino básico para seus 1380 empregados e distribuiu a todos um prêmio equivalente ao décimo quinto salário. Dá orientação financeira aos empregados para que não contraiam dívidas. Orienta famílias de alcoólatras e viciados. Montou uma padaria para portadores de deficiência. Manda cimentar chão de terra batida das casas de seu pessoal. É a primeira empresa brasileira a obter a certificação SA 8000 – concedida pelo <i>Det Norske Veritas</i> , entrando, assim, para um clube com não mais de 50 associados, a maioria indústrias chinesas que precisam provar que são <i>sweatshops</i> (fabriquetas mantidas às custas da semi-escravidão). Esta certificação atesta que a empresa não emprega crianças, zela pela saúde e Segurança de seus funcionários, proíbe a discriminação, etc. . |
| Levi Strauss                                   | Destina 20 milhões de dólares para entidades filantrópicas anualmente. Introduziu um código de conduta para seus fornecedores em que tenta garantir a remuneração, as condições de trabalho e o respeito aos funcionários envolvidos na fabricação de seus produtos.  |
| Body Shop – Loja de Cosméticos                 | Aboliu os testes de produtos em animais e promoveu campanhas de prevenção contra a AIDS. Foi certificada pela norma SA 8000.  |
| Toys 'R' US – Varejo Brinquedos                | Combate o trabalho infantil em toda a cadeia produtiva. Foi certificada pela norma SA 8000.   |
| Xerox do Brasil                                | Permite que funcionários com 3 anos de empresa possam afastar-se um mês a cada ano para prestar serviços voluntários à comunidade.  |
| Timberland – Fabricante de Calçados            | Apoio financeiro a um grupo de jovens entre 17 e 23 anos que tentando melhorar a qualidade de vida nas cidades dos Estados Unidos.  |
| Starbucks – Rede de Cafeterias                 | Adota embalagens biodegradáveis e desenvolve programas para combater a exploração dos produtores de café da América Central.  |



|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| H.B. Fueller – Fabricante Tintas   | Preserva o meio ambiente e contribui com 5% de seu lucro bruto para projetos comunitários.   |
| C&A – Empresa de Varejo            | Aplica 4 milhões de dólares anualmente em ações comunitárias e incentiva um programa de voluntariado de seus funcionários, além de incorporar compromissos sociais ao código de conduta de seus fornecedores (proibição do trabalho clandestino ou do emprego de crianças menores de 15 anos).   |
| Nike                               | Após despendarem 50% nas bolsas de valores, em 1995, diante da denúncia de exploração do trabalho infantil por parte de fornecedores paquistaneses da empresa, submeteu seus fornecedores (cinco mil) a auditorias anuais e a inspeções a cada 3 meses, recusando o emprego de menores de 18 anos, conseguindo recuperar-se em 18 meses.                       |
| Natura – Produtor de Cosméticos    | Investe na educação e defende os direitos das crianças. Em parceria com a Fundação Abrinq, utiliza equipe de consultoras para vender os produtos fabricados pelos profissionais internos da fundação. Adquiriu o selo Amigo das Crianças, conferido pela Fundação Abrinq, passando a aplicar o conceito de responsabilidade social em suas práticas de gestão. |
| Avon – Multinacional de Cosméticos | Seu principal foco de ação social é a saúde integral da mulher, onde os agentes sociais da AVON, no contato com os clientes da empresa, além de distribuírem materiais, fazem palestras, dão aconselhamento e fornecem informações sobre a saúde da mulher.  |
| Ben & Jerry's Ice Cream – EUA      | Aumento da lucratividade e do valor para os acionistas; alta qualidade dos sorvetes e aumento da qualidade de vida da comunidade.  |

Fonte: SROUR, VASSALO e SCHARF (2000); FROES e NETO (1999).

Já é consenso a tese de que as empresas que quiserem crescer, ser lucrativas e ter sucesso a longo prazo, precisam incorporar em suas práticas cotidianas a qualidade ética nas relações com seus diversos públicos.

Sob esta perspectiva, a responsabilidade social das empresas (Ethos, 2000a) ultrapassa a geração de empregos, o pagamento de impostos, e a implementação de ações filantrópicas – muitas vezes paliativas, mas ainda assim importantes em uma sociedade profundamente marcada pela desigualdade e que privilegia o capital em detrimento da dignidade humana. Para o Brasil de hoje, a grande contribuição das empresas é colaborar para a construção de uma sociedade mais justa e ambientalmente sustentável.

A questão do comprometimento comunitário, da responsabilidade corporativa e do investimento social das empresas são temas cada vez mais comuns nos vários fóruns empresariais que acontecem no Brasil e mundo afora.

Nesse contexto, os rápidos avanços tecnológicos e as mudanças de ordem mundial confundem “o que é” e “o que não é” esperado das empresas. Na tentativa de responder esta questão, 60 representantes de diversos países reuniram-se em 1998 na

Holanda, sob os auspícios do Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável para analisar a atuação das empresas no campo social.

Durante os debates realizados, emergiu um novo conceito de responsabilidade social da empresa que se tornou parte do paradigma desenvolvimento sustentável. A nova concepção é definida como responsabilidade social corporativa, que é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo (Almeida, 1999; Froes e Neto, 1999; Ashley, 2000).

Como parte integrante do conceito de desenvolvimento sustentável, a responsabilidade social insere-se na dimensão social que, juntamente com as dimensões econômica e ambiental, constituem os três pilares do desenvolvimento sustentável. Portanto, ao participar de ações sociais em benefício da comunidade, a empresa atua na dimensão social do desenvolvimento sustentável e exerce sua responsabilidade social.

Dessa forma, a responsabilidade social corporativa está relacionada com a gestão de empresas em situações cada vez mais complexas, nas quais questões como as ambientais e sociais são cada vez mais importantes, com vistas a assegurar o sucesso e a sustentabilidade dos negócios.

No relatório “Empresas, responsabilidade social corporativa e investimento social”, do BNDS (2000b), aponta-se que é nos países mais desenvolvidos que as empresas enfrentam, crescentemente, novos desafios impostos pelas exigências dos consumidores, pela pressão de grupos da sociedade organizada e por legislações e regras comerciais que demandam, por exemplo, proteção ambiental, produtos mais seguros e menos nocivos à natureza e o cumprimento de normas éticas e trabalhistas em todos os locais de produção e em toda a cadeia produtiva.

Para a Fiesp/Ciesp (NAS, 2000), ter responsabilidade social é incorporar valores éticos ao processo de decisão nos negócios, cumprir a legislação e respeitar as pessoas, as comunidades e o meio ambiente. A divulgação eficiente dos princípios adotados e das práticas socialmente responsáveis da empresa serve ao duplo propósito de (1) beneficiar a própria empresa, destacando-a aos olhos do consumidor e aumentando sua competitividade e (2) contribuir para a construção de uma sociedade melhor.

Há de se considerar que uma empresa não deve trabalhar apenas para obter lucros, mas deve preocupar-se com fatores ambientais e sociais e buscar cada vez mais a satisfação do cliente. Segundo Oliveira (2000), para dar uma dimensão das implicações dessa nova postura para as empresas, basta analisar alguns números.

De acordo com a pesquisa da *Business for Social Responsibility*, 68% dos jovens dos EUA optariam por trabalhar em uma empresa que tivesse algum investimento social e 76% dos consumidores daquele país preferem marcas e produtos envolvidos com algum projeto social. No Brasil, o Centro de Estudos de Administração do Terceiro Setor, da Universidade de São Paulo, levantou que 56% das empresas em operação no Brasil tem investido em programas sociais; porém, deste montante, a grande maioria refere-se a multinacionais.

Anita Roddick, fundadora e principal acionista da *The Body Shop*, rede de lojas de cosméticos globalizada – com franquias – que fatura cerca de 600 milhões de libras anuais, acredita que os lucros da empresa devam andar lado a lado com os princípios da responsabilidade social (Oliveira, 1993).

Estes princípios estão diretamente ligados à ética no negócio e para aqueles que trabalham em uma empresa, existem três regras muito claras (Neto, 1999):

1º) Obediência a padrões: ser receptivo a preceitos definidos de direitos humanos, bem-estar social, segurança no trabalho, proteção ambiental e, sempre que cabível, questões éticas mais amplas, como a proteção animal.

2º) Transparência: somente por meio de transparência pública pode-se atingir um processo de diálogo real e de troca de idéias com as partes interessadas e um planejamento correto de orientação para o futuro.

3º) Campanhas: participar ativamente de promoções e campanhas para obter mudanças positivas no funcionamento do mundo dos negócios, com o objetivo último de ter um impacto benéfico sobre o mundo como um todo.

Com isto, pretende-se demonstrar que a responsabilidade social deve ser enfocada na gestão empresarial não somente devido às considerações de natureza ética, mas também porque é um bom negócio.

Nesse caminho de raciocínio, demonstra-se que o comprometimento social deixou de ter uma conotação puramente filantrópica e ganhou dimensão estratégica para as empresas, sendo uma espécie de garantia de sucesso econômico no longo prazo. Atualmente, para ser competitiva e lucrar, a empresa precisa relacionar sua marca a conceitos e valores éticos.

Afinal, para conquistar o consumidor, que tem cada vez consciência da sua cidadania, as campanhas precisam comprovar que as empresas adotam uma postura correta, tanto no que diz respeito às leis, aos direitos humanos e ao meio ambiente, quanto na relação com os funcionários, consumidores, fornecedores e acionistas (Ambrosio, 1998; Froes e Neto, Uras, 1999; Oliveira, Srour, Vassalo, 2000).

### **3.4 Mecanismos de Acompanhamento e de Prestação de Contas**

É nos fóruns nacionais e internacionais dedicados à responsabilidade social das empresas que cresce a discussão sobre a criação e a implementação de mecanismos de acompanhamento e de prestação de contas, visando a divulgação e a transparência das ações sociais desenvolvidas.

Nestes espaços de discussão, observa-se que as informações em tempo real e a pressão da sociedade civil organizada em nível global, por exemplo, são influências que vêm sendo sentidas especialmente pelas grandes corporações e grupos multinacionais, suscitando a vigilância das empresas quanto aos fatores capazes de afetá-las e que merecem, assim, acompanhamento específico (BNDS, 2000a).

De início, neste tópico, apresenta-se o “balanço social”, que é um documento publicado anualmente e que reúne um conjunto de informações sobre as atividades desenvolvidas por uma empresa em termos de promoção humana e social, dirigidas a seus empregados e à comunidade onde está inserida. Através dele, a empresa mostra o que faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta (Torres, Sucupira, Grzybowski, 2000)

Segundo estes autores, foi somente a partir dos anos 60, nos Estados Unidos, e no início da década de 70, na Europa - particularmente na França, Alemanha e Inglaterra -, que a sociedade iniciou uma cobrança por maior responsabilidade social das empresas e consolidou-se a própria necessidade de divulgação dos chamados balanços ou relatórios sociais. No ano de 1971, a companhia alemã STEAG produziu uma espécie de relatório social, um balanço de suas atividades sociais. Porém, o marco inicial “oficial” da história dos balanços sociais aconteceu na França em 72: foi neste ano que a empresa SINGER publicou aquele que foi considerado o primeiro Balanço Social da história das empresas.

Na França, várias experiências consolidaram a necessidade de uma avaliação mais sistemática da atuação das empresas no âmbito social, a que, em 12 de julho de 1977, foi aprovada a Lei 77.769, que tornava obrigatória a realização de Balanços Sociais periódicos para todas as empresas com mais de 700 funcionários. Este número caiu posteriormente para 300 funcionários. No Brasil, hoje, são “250 companhias que realizam o balanço social. Dessas, cinco são catarinenses: Cecrisa Revestimentos Cerâmicos, Marisol, Embraco, Weg e Tupy” (Lopes, 2001).

Há duas questões importantes concernentes ao balanço social: a primeira consiste no fato de que, mesmo tendo sua origem na contabilidade, não deve ser visto como um demonstrativo meramente contábil, mas como uma forma de explicitar a preocupação das empresas com o cumprimento de sua responsabilidade social; e a segunda consiste em enfatizar que o balanço social veio a existir por meio de uma concepção moderna segundo a qual os objetivos da empresa incorporam sua responsabilidade social.

Pode-se, também, considerar que existem dois requisitos intrínsecos utilizados na montagem do balanço social: o caráter participativo que deve presidir o desenvolvimento do processo e a utilização de indicadores que reflitam o desempenho da empresa no campo humano e social (Gonçalves, 1984).

Em seguida, destacam-se os mecanismos de auditoria e de certificação social que procuram estabelecer um conjunto de padrões e indicadores auferíveis, relativos às condutas trabalhistas, sociais e ambientais adotadas.

O termo “auditoria social” e sua descrição já existem desde 1940, como pode ser identificado na monografia de Theodore J. Kreps, escrita quando o autor era professor de economia financeira na Universidade de Stanford.

Em 1953, Howard R. Bowen (*apud* Tomei, 1984) sugeriu uma auditoria social em oito áreas: preços, salários, pesquisa e desenvolvimento, propaganda, relações públicas, relações humanas, relações comunitárias e estabilidade de emprego.

A auditoria social nos anos 70, para Prakash Sethi (*apud* Tomei, 1984) tem o propósito de decompor o amplo termo “responsabilidade social das empresas” em componentes identificáveis e desenvolver escalas que permitam a mensuração destes componentes.

As inúmeras definições de auditoria social surgidas na década de 70 são repetitivas. Entretanto, existem diferenças consideráveis de opinião no que diz respeito aos tópicos a serem incluídos numa auditoria social.

Para Davis (1975, p.21), a auditoria social é um instrumento necessário para determinar se um negócio tem usado responsabilmente seus ativos sociais. Mostra onde foi feito progresso e onde as deficiências permanecem. É um guia útil para a administração de recursos, que por sua vez é um modelo justificável em defesa de um sistema empresarial aberto. Já para Tomei (1984), a auditoria social tem sido utilizada na execução e avaliação do planejamento estratégico em resposta às pressões sociais e, especificamente, na formação de estratégias de responsabilidade social, isto é, no que se refere às responsabilidades humanas e sociais a que a empresa deve corresponder.

De maneira geral, as inúmeras definições de auditoria social surgiram na década de 70. Inúmeros indivíduos e consultores experimentaram novas metodologias e processos de implementação de auditoria social. Nestes trabalhos são desenvolvidas diversas taxonomias, ou esquemas de classificação, para a abordagem da questão.

O Conselho de Prioridades Econômicas (CEP) informou que grandes empresas já haviam sido alvo de protestos sociais, que atingiram um amplo espectro - por exemplo: poluição, proteção ao consumidor, protestos de ordem religiosa, racial e sexual, segurança e saúde dos empregados - e que a corporação inteira, levando em consideração todos os impactos sociais que provoca, deveria sofrer uma auditoria e ser considerada responsável (Haydel *apud* Frederick, 1989, p.12).

Algumas normas internacionais vêm sendo criadas por órgãos ou instituições específicas, principalmente organizações não-governamentais e organismos multilaterais, visando desenvolver e consolidar um conjunto de padrões e indicadores aceitáveis e auditáveis no que se refere aos aspectos éticos e de responsabilidade social.

Assim como as normas ISO 9000 e ISO 14000 certificam empresas pela qualidade do processo de produção e pelo respeito ao meio ambiente, existem as normas BS 8800 e SA 8000 que certificam, respectivamente, as empresas que garantem adequadamente a segurança e a saúde do trabalhador e as que respeitam os direitos humanos e trabalhistas.

A Petrobrás, no Brasil, saiu na frente ao obter a certificação BS 8800 (Froes e Neto, 1999). A De Nadai Alimentação S.A., empresa do ABC paulista, conquistou a SA 8000, em março de 2000, tornando-se a primeira empresa no Brasil e também no mundo do setor de alimentação a receber a certificação de responsabilidade social (Vassalo, 2000).

Recentemente, o Serviço Social da Indústria (SESI) de Santa Catarina, através de serviço sociais integrados, vem assessorando empresas para a implementação da responsabilidade social como modelo de gestão, a exemplo da preparação de empresas para a certificação da SA 8000 (Lopes, 2001).

Tendo-se apresentado e discutido os diferentes conceitos e práticas socialmente responsáveis e os mais significantes mecanismos de acompanhamento e de prestação de contas no campo social das empresas, o capítulo que se apresenta a seguir dedica-se à *Social Accountability* (SA) 8000 – Norma de Responsabilidade Social.

## **4 SOCIAL ACCOUNTABILITY (SA) 8000**

O presente capítulo está subdividido em quatro partes. A primeira parte contém, em linhas gerais, um panorama inicial da história da *Social Accountability* (SA) 8000, registrando os antecedentes, a publicação e a permanência da norma. A segunda parte é dedicada à descrição do documento normativo SA 8000, onde são apresentados seus objetivos, seus termos e seus requisitos de responsabilidade social. A terceira parte reserva-se à apresentação do programa SA 8000, destacando sua implementação em empresas socialmente responsáveis. Finalmente, a quarta parte descreve os subsistemas desenvolvidos pela empresa Ellipson (1999) para caracterizar o Sistema de Gerenciamento da SA 8000.

### **4.1 Antecedentes Históricos**

Desde o início dos anos 90, um número crescente de empresas da Europa Ocidental e da América do Norte vêm respondendo publicamente através da aplicação de seus códigos de conduta, pelas condições humanas de seus locais de trabalho, de suas filiais e de seus fornecedores (SAI, 2001b; CEPAA, 2000b; Kuipers, 1999; Sebastian, 1998). A condução destes códigos por parte das empresas não tem sido uma tarefa fácil, uma vez que requer a adoção de princípios de responsabilidade e de transparência pública.

De um modo geral, tem-se o indicativo de que os trabalhadores e outras partes interessadas vêm reivindicando a aplicação dos códigos de conduta, como obrigação legal-trabalhista. Da mesma forma, os consumidores, ao escolher seus produtos, vêm exigindo das empresas informações claras e precisas sobre as reais condições humanas de seus locais de trabalho.

Para os autores Punter e Gangneux (1998), até meados dos anos 90 a preocupação do consumidor estava centrada na compra de produtos de qualidade e de baixo custo. Nos dias atuais, entretanto, exige-se que os produtos comprados sejam



produzidos em organizações socialmente responsáveis: é a chamada era do consumidor ético, entendido aqui como aquele que busca adquirir bens e serviços que sejam originários de empresas inseridas num ambiente em que imperam valores de responsabilidade social.

Questões como essas devem ser ponderadas de forma realista: “Na empresa houve algum fator que possa ser identificado e que tenha desencadeado a adoção da nova postura?” Por exemplo (Srouf, 2000, p.199):

- Os ramos europeus da C&A sofreram fortes pressões sociais nos últimos anos por causa de acusações de exploração indireta de trabalho infantil (calçados e roupas vindos da Ásia), bem como por causa da resistência à ação sindical e da demissão de judeus durante a Segunda Guerra Mundial.
- A Levi Strauss sofreu o assédio de ativistas dos direitos humanos quando foi acusada de manter relações com fabricantes indonésios que impõem uma disciplina humilhante a seus trabalhadores e pagam muito mal.
- A Starbucks foi acusada de permitir que agricultores guatemaltecos trabalhassem em condições desumanas para receber dois centavos de dólar por cerca de meio quilo de café, enquanto vendia a mesma quantidade por até nove dólares.
- As ações da Nike despencaram 50% nas bolsas de valores, em 1995, após a denúncia de exploração de trabalho infantil por parte de fornecedores paquistaneses da empresa. A partir daí, submeteu seus fornecedores (cinco mil) a auditorias anuais e a inspeções a cada três meses, recusando o emprego de menores de 18 anos, e conseguiu recuperar-se em 18 meses.
- A mesma coisa aconteceu com a empresa de roupas Benetton, acusada de manter um fornecedor turco que empregava crianças em suas linhas de produção.
- Estudantes e o sindicato de trabalhadores da indústria têxtil e de confecções norte-americano promoveram uma campanha contra o trabalho clandestino utilizado pela Guess, fabricante de roupas para jovens.
- Num caso brasileiro, a associação que reúne produtores de laranja do interior paulista promoveu uma campanha de erradicação do trabalho infantil, em função das sanções que o produto vinha sofrendo por parte da Europa e dos Estados Unidos.

A nova postura da Nike foi adotada depois que a mesma admitiu publicamente ilegalidades, iniciando um processo de ações corretivas e de melhorias nos locais de trabalho. A iniciativa incluiu uma política severa que impedia a contratação de crianças, um programa para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho e um compromisso de monitoramento, através de auditoria realizada por empresa independente (Marlin; Billenness; Sebastian; Apparel, 1998).

Além de reais, as situações descritas acima apontam para outras questões, ao revelar que os sistemas de avaliação existentes são ineficientes, que as definições

contidas nos códigos de conduta ainda são extremamente obscuras e que os treinamentos realizados não têm levado ao estabelecimento de auditorias (SAI, 2001b). Estas deficiências, no entanto, elevam o trabalho do SAI, que não só representa uma inovação potencial em *sweatshops*, mas estabelece padrões de trabalho comuns para a economia global como um todo (Leipziger, 2000; Moberg, 1999; Larson e Cox, 1998; Bernstein, 1997).

Em resposta a estas questões, o SAI, em meados de 1997, reuniu diversas empresas, em especial a Avon, KPMG, SGS e Toys 'R' Us, no intuito de elaborar uma norma relativa às condições de trabalho, unificando uma série de regulamentações dispersas. O Brasil foi representado pela Fundação Abrinq, entidade ligada aos fabricantes de brinquedos, que tem desenvolvido ações contra o trabalho infantil.

Assim foi lançada, em outubro de 1997, a Norma *Social Accountability* (SA) 8000, que visa atender a uma necessidade dos consumidores mais esclarecidos e preocupados com a forma com que os produtos são produzidos e não apenas com a sua qualidade. A vantagem da existência de uma norma de responsabilidade social está no fato dela propiciar uma padronização dos termos e uma consistência nos processos de auditoria, além de representar um mecanismo para melhoria contínua através da participação das organizações e de possibilitar o envolvimento de todos os *stakeholders*.

A SA 8000 apóia-se em estratégias empresariais estabelecidas pela gestão da qualidade - ISO 9000 - e por vários elementos que os peritos em direitos humanos internacionais identificam como essenciais à auditoria social (SAI, 2001b).

A presente norma foi elaborada com base nas normas da OIT, na Declaração Universal dos Direitos Humanos e na Declaração Universal dos Direitos da Criança. A sua elaboração foi iniciada por ocasião do 50º aniversário da Declaração dos Direitos Humanos da ONU. A norma cobre 08 (oito) itens de ordem social e 01 (um), o último, de ordem administrativa, que são: trabalho infantil; trabalho forçado; saúde e segurança; liberdade de associação e direito à negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; salário; horas de trabalho; sistema de gestão.

O processo de desenvolvimento da SA 8000 foi obra de um grupo de *experts*, resultando na formação do Conselho Consultivo do SAI. Atualmente, o conselho é formado pelos seguintes integrantes:

**QUADRO 5 - CONSELHO CONSULTIVO DO SAI**

| <b>Sindicatos, ONGs e Membros do Governo</b>     |   |
|--|---|
| Dorianne Beyer/David Zweibel (substituto)        | National Child Labor Committee (Estados Unidos)                                       |
| Oded Grajew/Helio Matar (substituto)             | Abrinq Foundation (Brasil)  |
| Reinhart Helmke                                  | United Nations Office of Project Services (Estados Unidos)                            |
| Hon. Alan G. Hevesi / Ken Sylvester (substituto) | Office of the Comptroller, City of New York (Estados Unidos)                          |
| Philip J. Jennings                               | Union Network International (Suíça)   |
| Neil Kearney                                     | Int'l Textile, Garment & Leather Workers (Bélgica)                                    |
| Alice Tepper Marlin                              | Social Accountability International (Estados Unidos)                                  |
| Jack Sheinkman                                   | President Emeritus, ACTWU (Estados Unidos)  |
| Morton Winston / Gemma Crijns (substituto)       | Amnesty International Chair, Business & Economic Relations Committee (Estados Unidos) |
| Linda Yanz                                       | Maquila Solidarity Network (Canadá)   |
| <b>Membros de Empresas</b>                       |   |
| Ivano Barberini /Alessandra Vaccari (substituto) | Legacoop Nazionale (Itália)   |
| Simon Billenness                                 | Trillium Asset Management (Estados Unidos)  |
| Tom DeLuca                                       | Toys 'R' Us (Estados Unidos)  |
| Bertrand Duliscouet                              | CIM Promodes (França)   |
| Amy Hall   | Eileen Fisher Inc. (Estados Unidos)   |
| Sharon E.H. Hayes                                | Dole Food Company, Inc. (Estados Unidos)  |
| Fitz Hilaire                                     | Avon Products, Inc. (Estados Unidos)  |
| Jeffrey L. Horner / John Brookes (substituto)    | SGS Int'l Certification Services (Suíça)  |
| Dr. Johannes Merck / Achim Lohrie (substituto)   | Otto-Versand (Alemanha)   |
| E.F. Nagel                                       | WE Europe (Países Baixos)   |

Fonte: (SAI, 2001d).

Estes conselheiros estão habilitados para atuarem nas áreas de direitos humanos e trabalhistas, técnicas de auditoria e gerenciamento de grandes cadeias de fornecimento. Ressalta-se que as tomadas de decisão do conselho são baseadas em consenso, sendo passíveis de mudança. Mas a força do conselho pôde ser explicitada durante o desenvolvimento dos requisitos de responsabilidade social, que aconteceu de

forma rigorosa e resultou numa linguagem clara de auditoria, que é o produto de tal diversidade.

Portanto, o SAI, ao construir um diálogo entre os *stakeholders*, possibilita a criação de alianças não forçadas e aumenta o número de organizações certificadas pela SA 8000 (SAI, 2001b).

O SAI também credencia organizações que administrem o processo de auditoria e de certificação da SA 8000. A seguir, relacionam-se as 06 (seis) Agências de Certificação aprovadas pelo SAI, que realizam o processo de auditoria nas organizações que comprovam o atendimento dos requisitos da norma (SAI, 2001c). São elas:

- International Certification Services (SGS-ICS) – Nova Jersey/Estados Unidos
- Det Norske Veritas (DNV) – Hong Kong
- Bureau Veritas Quality International (BVQI) – Londres/Inglaterra
- Intertek Testing Services (ITS) - Nova Jersey/Estados Unidos
- Underwriters Laboratories Inc. (UL) – Estados Unidos
- RWTUV Far East Ltd. – Bangkok/Tailândia

Estas renomadas entidades independentes recomendam ao SAI a concessão de certificação da SA 8000 àquelas organizações que cumprem totalmente os requisitos da norma. Portanto, no processo de certificação, os auditores procuram evidências de objetivos, de sistemas de gestão efetivos, de procedimentos e de desempenho que provem a conformidade com a norma. Mesmo assim, as instalações já certificadas estão sujeitas a auditorias de controle semestrais. A empresa, quando certificada, fica habilitada a exibir a marca de sua certificação, usando-a como um estímulo para os clientes e os fornecedores.

A primeira empresa a receber o certificado foi a multinacional Avon Cosméticos; em seguida foram certificadas a Toys ‘R’ US e Otto Versand. Registre-se, aqui, que a Toys ‘R’ US solicitou a seus 5.000 fornecedores que adquirissem a certificação SA 8000 o mais breve possível. Já a Avon começa a preparar as suas 19 fábricas para a certificação, para depois mobilizar seus fornecedores (Sebastian, 1998; Marlin, 1998; Framework, 1997).

Hoje, as instalações certificadas totalizam o número de 57 (cinquenta e sete), e estão presentes em 04 (quatro) continentes, assim distribuídos (SAI, 2001e):

- No continente *asiático*, foram certificadas 42 instalações, sendo que a maior parte delas está localizada na China (28). As demais estão distribuídas entre os seguintes países: Indonésia (03), Índia (02), Paquistão (02), Turquia (02), Laos (01), Macao (01), Filipinas (01), Tailândia (01) e Vietnã (01);

- No continente *européu*, foram certificadas 12 instalações, sendo que a maioria localiza-se na Itália (06). As demais estão assim distribuídas: França (02), Eslovênia (01), Espanha (01) e Inglaterra (02);

- No continente *norte-americano*, foram certificadas 02 (duas) instalações, pertencente aos Estados Unidos;

- No continente *latino-americano*, foram certificadas 02 instalações, ambas localizadas no Brasil.

Assim, o sistema de certificação da SA 8000 conta com os documentos de orientação “*Guideline 304*” e “*Guideline 304A*”, produzidos pelo SAI (CEPAA, 2001), e que estão acessíveis a todas as pessoas que queiram saber “como se faz” e “como se arquiva” uma reclamação e/ou apelação ao SAI. Em relação a estes documentos, vale destacar como os mesmos são definidos, ou seja (SAI, 2001i):

- *Reclamação* é uma expressão formal de descontentamento com algum assunto relacionado a uma agência de certificação, um corpo de credenciamento, um fornecedor certificado, um produto certificado ou um indivíduo certificado.

- *Apelação* também é uma expressão formal de descontentamento por uma parte afetada por uma decisão de uma agência de certificação, ou por uma decisão de um corpo de credenciamento, sendo relacionada diretamente com a certificação ou com o estado de credenciamento da parte afetada.

Outra atividade desenvolvida pelo SAI é o Curso de Auditoria, que no período correspondente aos dois primeiros anos de SA 8000 certificou mais de 280 pessoas, entre auditores e gerentes de organizações de 37 países diferentes (SAI, 2001h).

Torna-se oportuno ressaltar, também, a existência dos Seminários Consultivos, que promovem a disseminação da SA 8000 em qualquer parte do mundo. Estes seminários têm por objetivo (SAI, 2001b):

- Fortalecer as capacidades das ONGs, sindicatos e empresas de negócios (especialmente os fabricantes) na implementação de sistema de gestão, melhorando suas condições de trabalho e verificando suas técnicas de auditoria.
- Fixar a participação de ONGs, sindicatos e empresas de negócios no processo de auditoria e no desenvolvimento de sistema de melhorias, particularmente ajudando a fazer auditoria, segundo documento de orientação, dando maior ênfase aos assuntos locais.
- Encorajar todos os *stakeholders*, entre eles as ONGs, sindicatos e empresas de negócios a promoverem os requisitos de responsabilidade social.

É válido dizer que estes seminários consultivos podem ajudar os participantes não só a aprenderem cada vez mais sobre a SA 8000, como também a colaborarem com análises contextualizadas que revelem as reais condições nos locais de trabalho.

O documento utilizado nos seminários é o *Guidance Document*, o mesmo dos cursos de treinamento de auditores, que provê mecanismos tangíveis para discussões sobre como tornar a SA 8000 mais suscetível, efetiva e focalizada em assuntos culturais e legais. As recomendações para mudanças ou adições neste documento são resumidas e circulam entre os grupos de participantes do seminário, sendo formalmente apresentadas ao Conselho Consultivo do SAI, que faz suas considerações.

Destacam-se, a seguir, os três Seminários Consultivos da SA 8000, de âmbito regional, promovidos pelo SAI e realizados entre os anos de 1999 e 2000 (SAI, 2001g):

1º) “*SA 8000: Social Responsibility for Companies*” realizado na cidade de São Paulo - região sudeste do Brasil, entre os dias 16 e 18 de junho de 1999, sob a coordenação de Deborah Leipziger do SAI e com apoio dos institutos brasileiros ETHOS e IBASE.

2º) “*Social Accountability 8000*” realizado na cidade de Quezon, nas Filipinas – região sudeste da Ásia, entre os dias 25 e 27 de agosto de 1999, sob a coordenação de Cherry Fajardo do SAI e com apoio de organizações Filipinas: *Trade Union Congress*

*of the Philippines, International Textile, Garment and Leather Workers' Federation, and the Philippine Business for Social Progress.*

3º) *"Measuring the Social Accountability of Business in Central and Eastern Europe: A Consultative Workshop on SA 8000"* realizado na cidade de Budapeste, na Hungria – país europeu, entre os dias 04 e 06 de março de 2000, sob a coordenação de Tina Nelson and Judy Gearhart do SAI e com o apoio de organizações da Europa Central e Oriental: *The Center for Business Ethics of the Budapest University of Economic Sciences; The Business Ethics Centre, Institute of Philosophy and Sociology of the Polish Academy of Sciences/L. Kozminski Academy of Entrepreneurship and Management.*

Além desses Seminários Consultivos Regionais, o SAI também promoveu até o momento 04 (quatro) Conferências Anuais Mundiais, que foram as seguintes (SAI, 2001f):

1º) *"Managing Workplace Practices in the New Era of Social Responsibility"* realizada em Bruxelas, na Bélgica, no dia 06 de dezembro de 1999. Representantes de 72 organizações participaram do evento e discutiram as estratégias específicas na promoção da SA 8000.

2º) *"Social Accountability & Business Excellence – SA 8000"* realizada em Hong Kong, no mês de fevereiro de 2000. Aproximadamente 65 organizações participaram da conferência. Foram discutidos, principalmente, o recrutamento de mais fornecedores para certificação pela norma e os aspectos técnicos do processo de auditoria e de certificação.

3º) *"The Strategic Management of Global Workplace Social Accountability"* realizada em Nova Iorque, nos Estados Unidos, nos dias 06 e 07 de dezembro de 2000. Participaram do evento aproximadamente 60 organizações do mundo todo. A conferência foi pautada por quatro áreas: avaliação nos locais de trabalho; administração do padrão; implementação da SA 8000 ao longo da cadeia de provisão; comunicação entre os *stakeholders*.

4º) *"SA 8000 Implementation Conference: Responsible Practices for Buyers and Suppliers"* que será realizada em Shenzhen, na China, nos dias 25 e 26 de abril de 2001.

Verifica-se que 60 (sessenta) organizações, em média, participaram destes eventos. Estas organizações, por sua vez, representam um certo número de cidades, distribuídas em 04 continentes, que tomaram conhecimento da SA 8000.

Outra questão muitas vezes levantada é o reconhecimento que os diversos setores de produção de bens e serviços vêm dando aos trabalhos desempenhados pelo SAI, no que se refere à normatização da responsabilidade social. No dia 16 de janeiro de 2001, o Departamento de Estado dos Estados Unidos e a Fundação Ford concederam um valor total de U\$ 1,6 milhões para a SA 8000 do SAI, objetivando combater o trabalho de *sweatshop*, em particular a mão-de-obra infantil (SAI, 2001j).

A carta aponta que existem em todo o mundo cerca de 250 milhões de crianças, entre 5 e 14 anos de idade, que trabalham sob condições insalubres e perigosas. Deste total, tem-se 120 milhões de crianças trabalhando em tempo integral. Concentram-se na Ásia 61% das crianças que trabalham; 32% estão na África e 7% na América Latina (SAI, 2001j).

Entretanto, em outro relatório, pode-se constatar que em outras partes do mundo também existem problemas de trabalho infantil. Por exemplo, nos Estados Unidos, há 290.200 crianças trabalhando ilegalmente; destas, 59.600 têm menos de 14 anos, sendo que mais de 13.000 trabalham em *sweatshops*. Por meio deste trabalho ilegal e desumano, os empregadores economizam U\$ 155 milhões por ano (Curado e Santos, 2000; Larson e Cox, 1998).

Em que pese a sua gravidade, o trabalho infantil representa uma das práticas empresariais não-éticas, como menciona Srour (2000). Mas este quadro está sendo revertido com a nova consciência relacionado com a ética empresarial que está emergindo e que reconhece a verdadeira extensão dos problemas existentes. Aliado a esta mudança de mentalidade por parte das empresas, está o fato de que estas passam a estar sujeitas à avaliação do governo, dos clientes, dos sindicatos, dos grupos de direitos humanos e trabalhistas e das comunidades locais.

Muitas iniciativas têm sido desenvolvidas para alcançar a melhoria na conduta ética das empresas. Dentre as mais relevantes, estão (Curado e Santos, 2000):

- OECD *Guidelines for Multinational Enterprises*;



- *The Caux Principles*;
- *Principles for Corporate Global Responsibility* (Reino Unido, Canadá e Estados Unidos);
- *Ethical Trade Initiative* (Reino Unido);
- *The International Code of Ethics for Canadian Business*;
- *Corporate Code of Responsibility for Transnational Companies* (Nova Zelândia).

Estes códigos de conduta, no entanto, representam iniciativas isoladas, que não são normas e nem são auditáveis. O fato de serem isoladas limita a abrangência destas iniciativas, mas tendo-se o imperativo de se criar uma norma universal que integre padrão de responsabilidade social e processo de auditoria. Daí a importância da SA 8000.

## 4.2 SA 8000 como Norma Internacional

No documento de orientação, a SA 8000 é definida dessa forma pelo CEPAA:

*it is um global standard for improving working conditions around the world. The first auditable international standard on worker's rights, SA 8000 provides definitions and parameters to ensure conformance to universal rights. Once companies have implemented the necessary improvements, they are granted a certificate attesting to their compliance with SA 8000. The certificate provides an assurance of good practice to consumers, buyers, and other companies (Guidance, 1999, p.7).*

Em outras palavras, de forma sintética, define-se a SA 8000 como “uma norma uniforme e auditável e que permite uma verificação de sistema por terceira parte” (Norma, 1997, p.2).

A Norma SA 8000 (1997, p.3), como especificação de requisitos de responsabilidade social, habilita empresas para:

- desenvolver, manter e reforçar políticas e procedimentos para gerenciar os assuntos que ela possa controlar (assuntos diretos) ou influenciar (assuntos indiretos) em relação à responsabilidade social;

- demonstrar para as partes interessadas que tais políticas, procedimentos e práticas estão em conformidade com os requisitos da norma SA 8000.

É pertinente destacar que estes objetivos são aplicáveis a qualquer organização interessada na melhoria contínua das questões relacionadas com a responsabilidade social. Isto porque a adesão à norma independe de sua localização geográfica, de seu ramo de negócios ou de seu tamanho.

#### **4.2.1 Elementos Normativos e Sua Interpretação**

A SA 8000 (1997, p.3) requer da empresa o cumprimento das leis nacionais e de outras que lhe sejam aplicáveis.

No Brasil, constituem-se como requisitos legais aplicáveis:

- CLT de 1943, com destaque para os artigos 17; 57 a 75; 154 a 202; 402 a 441; 457 a 464; 511 a 569;
- Lei 6.514 de 1977 que altera o Capítulo V do Título II da CLT, relativo à Segurança e Medicina do Trabalho;
- NRs que perfazem a Lei 3.214 de 1978, referente à Segurança e Medicina do Trabalho;
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, nos capítulos referentes aos direitos sociais e trabalhistas;
- ECA de 1990, com destaque para os artigos 64, 65, 66, 67 e 68.

A empresa deve também respeitar os princípios dos instrumentos internacionais, como se segue:

- Convenções 29 e 105 da OIT sobre a abolição do trabalho forçado;
- Convenção 87 da OIT sobre a liberdade sindical e proteção ao direito de sindicalização;

- Convenção 98 da OIT sobre o direito de sindicalização e de negociação coletiva;
- Convenções 100 e 111 da OIT sobre o salário igual para trabalho de igual valor entre homens e mulheres e sobre discriminação em matéria de emprego e ocupação;
- Convenção 135 da OIT sobre a proteção de representantes dos trabalhadores;
- Convenção 138 e Recomendação 146 da OIT sobre idade mínima para admissão em emprego;
- Convenção 155 e Recomendação 164 da OIT sobre segurança e saúde dos trabalhadores;
- Convenção 159 da OIT sobre a reabilitação profissional e emprego de pessoas deficientes;
- Convenção 177 da OIT sobre o trabalho domiciliar;
- Declaração Universal dos Direitos Humanos;
- Convenção da ONU sobre direitos da criança.

Pode-se dizer que estes elementos normativos e a sua interpretação são como um fio condutor no cumprimento dos requisitos da SA 8000. A empresa deve atender (1) às leis nacionais e outras aplicáveis, (2) a outros requisitos aos quais a empresa tenha se obrigado e (3) a esta norma. Quando as leis nacionais ou outras aplicáveis tratarem do mesmo tema, a disposição que for mais rigorosa se aplica.

#### **4.2.2 Definições de Termos**

Em conformidade com a Norma SA 8000 (1997, p.3-4), definem-se, a seguir, os principais termos utilizados:

- *Empresa*: a totalidade de qualquer organização ou entidade de negócio responsável pela implementação dos requisitos desta norma, incluindo todos os funcionários (diretores, executivos, gerências, supervisores e demais funcionários, quer sejam diretamente empregados, contratados ou que de alguma outra forma representem a empresa).

- *Fornecedor*: uma entidade de negócio que fornece à empresa bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de seus bens e/ou serviços.
- *Subcontratado*: uma entidade de negócio na cadeia de fornecimento que, direta ou indiretamente, oferece ao fornecedor bens e/ou serviços necessários e utilizados na/para a produção de bens e/ou serviços do fornecedor e/ou empresa.
- *Ação de Reparação*: ação realizada para reparar uma não-conformidade.
- *Ação Corretiva*: ação realizada para prevenir a repetição de uma não-conformidade.
- *Parte Interessada*: indivíduo ou grupo interessado em ou afetado pelo desempenho social da empresa.
- *Criança*: qualquer pessoa com menos de 15 anos de idade, a menos que a lei de idade mínima local estipule uma idade maior para início do trabalho ou término da educação obrigatória, situação em que prevalece a idade maior. Se, entretanto, a lei de idade mínima local estiver estabelecida em 14 anos de idade, de acordo com as exceções de países emergentes sob a Convenção 138 da OIT, prevalecerá a menor idade entre as duas condições.
- *Trabalhador Jovem*: qualquer trabalhador com idade acima da idade de criança, conforme definido acima, e abaixo de 18 anos de idade.
- *Trabalho Infantil*: qualquer trabalho realizado por uma criança com idade menor do que as idades especificadas na definição de criança apresentada anteriormente, exceção feita ao que está previsto na Recomendação 146 da OIT.
- *Trabalho Forçado*: todo trabalho ou serviço que seja extraído de qualquer pessoa sob a ameaça de qualquer penalidade para a qual essa pessoa não tenha se oferecido voluntariamente.
- *Reparação de Crianças*: todo o apoio e ações necessários para garantir a segurança, saúde, educação e o desenvolvimento de crianças que tenham sido submetidas a trabalho infantil, conforme definido acima, e que sejam demitidas.

### 4.2.3 Requisitos de Responsabilidade Social

A Norma SA 8000 (1997, p.4-8) estabelece 08 (oito) requisitos de responsabilidade social, os quais devem ser cumpridos pela empresa, servindo como base para a implantação do Sistema de Gestão da Responsabilidade Social. Na sequência, apresenta-se cada um destes requisitos, apontando-se seus respectivos critérios fundamentais:

#### **I – Trabalho Infantil**

##### Critérios Fundamentais

- Não utilizar ou apoiar o uso de trabalho infantil;
- Estabelecer, documentar, manter e efetivamente comunicar ao pessoal e outras partes interessadas, políticas e procedimentos para a remediação de crianças encontradas trabalhando em condições que configurem o trabalho infantil;
- Providenciar apoio adequado que permita a tais crianças atender e permanecer na escola, até que não mais sejam crianças;
- Promover a educação para crianças respaldadas pela recomendação 146 da OIT e para trabalhadores juvenis que estejam sujeitos a leis locais de educação compulsória;
- Providenciar meios para assegurar que nenhuma destas crianças ou trabalhadores juvenis encontrem-se empregados durante as horas de escola e que as horas combinadas de transporte diário (entre a escola e o trabalho), de escola e de trabalho não excedam a 10 horas por dia;
- Não expor crianças ou trabalhadores juvenis a situações internas ou externas ao local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou que causem danos à saúde.

#### **II – Trabalho Forçado**

##### Critérios Fundamentais

- A SA 8000 determina que a empresa não deve fazer uso ou apoiar o uso do trabalho forçado, assim como não deve exigir que o pessoal apresente depósitos ou papéis de identificação como condição para tornarem-se empregados da empresa.

### **III – Saúde e Segurança**

#### **Critérios Fundamentais**

- Providenciar um ambiente de trabalho saudável e seguro e adotar os passos para prevenir acidentes e lesões que surjam a partir da realização do trabalho, que estejam associados com o trabalho ou que ocorram durante o trabalho, através da minimização, até onde razoavelmente seja exequível, dos riscos inerentes ao ambiente de trabalho;
- Designar um gerente como representante, com responsabilidade pela saúde e segurança de todo o pessoal e pela implementação dos elementos de saúde e segurança da SA 8000.
- Assegurar que todo pessoal receba treinamento regular e registrado sobre a saúde e a segurança, e que tal treinamento seja repetido para o pessoal novo e para o pessoal recolocado;
- Estabelecer sistemas para detectar, evitar e atender ameaças potenciais à saúde e à segurança de todo o pessoal;
- Fornecer, para o uso de todo o pessoal, banheiros limpos, acesso à água potável e, se apropriado, instalações higiênicas para alimento e armazenamento;
- Assegurar que as instalações dos dormitórios, se fornecidas ao pessoal, sejam limpas, seguras e atendam às necessidades básicas do pessoal.

### **IV – Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva**

#### **Critérios Fundamentais**

- Respeitar o direito de todo o pessoal de formar e de se filiar a sindicatos de sua escolha, bem como de negociar coletivamente;
- Facilitar, para todo pessoal, meios paralelos para a livre e independente sindicalização e negociação, onde quer que existam restrições legais para a liberdade de sindicalização e de negociação coletiva;
- Assegurar que os representantes do pessoal sindicalizado não estejam sujeitos à discriminação e que tenham acesso a seus membros no local de trabalho.

### **V – Discriminação**

#### **Critérios Fundamentais**

- Evitar sempre prática ou apoio de discriminação na contratação, na remuneração, no acesso a treinamento, na promoção e no desligamento;
- Interferir no exercício dos direitos do pessoal de seguir crenças ou práticas, ou de atender às suas necessidades relacionadas com raça, classe social, nacionalidade, religião, deficiência, sexo, orientação sexual, filiação a sindicatos e partidos políticos;
- Permitir comportamento que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, abusivo ou explorador, incluindo gestos, linguagem e contato físico.

## **VI – Práticas Disciplinares**

### Critérios Fundamentais

- A SA 8000 determina que a companhia não deve utilizar ou apoiar o uso de punição corporal, de coerção física e mental, bem como de abuso verbal.

## **VII – Horas de Trabalho**

### Critérios Fundamentais

- Não pode ser exigido do pessoal, em base regular, que trabalhe além de 48 horas por semana;
- Fornecer pelo menos 1 dia de descanso para cada período de 7 dias;
- Assegurar que as horas adicionais (mais de 48 horas por semana) não excedam a 12 horas por trabalhador por semana, e que tais horas extras sejam sempre excepcionais e ocorram em circunstâncias de negócios de curto prazo e sejam sempre remuneradas a taxas de prêmio.

## **VIII – Salário**

### Critérios Fundamentais

- Assegurar que o salário pago para uma semana-padrão atenda pelo menos às prescrições legais ou às normas mínimas da indústria;
- Garantir que o salário seja pago de forma conveniente para os trabalhadores, em caixa ou na forma de cheque;
- Assegurar que arranjos de contratos apenas para o trabalho e falsos esquemas de aprendizado não sejam realizados como uma tentativa de evitar o completo atendimento a obrigações com o pessoal, exigidas por leis e por regulamentos, relacionadas com o trabalho e com a seguridade social.

## **IX – Sistema de Gestão**

### **Critérios Fundamentais**

#### **a) Política Social e Condições de Trabalho**

- A alta administração deve assegurar, através do estabelecimento de uma Política, um compromisso de conformidade com a SA 8000 e com os códigos de prática que a empresa tenha assumido; com as leis pertinentes e com os instrumentos internacionais; com a melhoria contínua. Tal política deve ser efetivamente documentada, implantada, mantida, comunicada e acessível, de uma forma compreensível, a toda a empresa; deve estar também disponível ao público.

#### **b) Análise Crítica pela Administração**

- A alta administração deve realizar, periodicamente, a análise crítica da adequação e da continuada efetividade da Política, dos procedimentos e resultados de desempenho em relação a cada um dos requisitos da SA 8000 e de outros códigos subscritos pela empresa, inclusive com a implantação de melhorias no sistema, quando apropriado.

#### **c) Representantes da Administração**

- Um gerente sênior a quem cabe representar a administração, deve ser indicado pela mesma, a ele cabe, independente de outras responsabilidades, garantir que os requisitos sejam atendidos; haverá ainda um representante dos não-gestores, eleito livremente por este grupo, a quem cabe facilitar a comunicação com a alta administração nos assuntos referentes à norma.

#### **d) Planejamento e Implementação**

- Para garantir que os requisitos da norma sejam entendidos e implantados em todos os níveis da empresa, a SA 8000 requer métodos que devem incluir: a clara definição de papéis, responsabilidades e autoridades; o treinamento de novos empregados e/ou de empregados temporários quando da contratação; treinamento regular e programas de conscientização para os empregados existentes; o monitoramento contínuo das atividades e dos resultados para demonstrar a efetividade do sistema em atender a política e os requisitos da SA 8000.



e) Controle de Fornecedores

- Estabelecer e manter procedimentos para avaliar e selecionar fornecedores com base na habilidade destes em atender aos requisitos da SA 8000;
- Manter compromisso escrito de seus fornecedores para com a responsabilidade social, incluindo, embora não se limitando a:
  - Participar das atividades de monitoramento da empresa, quando solicitado;
  - Remediar prontamente qualquer não-conformidade identificada em relação aos requisitos da SA 8000;
  - Informar prontamente e completamente à empresa sobre qualquer e todo negócio relevante relacionado com outros fornecedores e subcontratados;
  - Manter evidência suficiente de que os requisitos da SA 8000 estão sendo atendidos pelos fornecedores e subcontratados.

f) Ação Corretiva

- Investigar, tratar e responder às preocupações dos empregados e das partes interessadas com relação à conformidade e não-conformidade relacionadas com a política e com os requisitos da SA 8000;
- Implementar ações corretivas e remediadoras, além de apropriar os recursos necessários de acordo com a natureza e severidade de qualquer não-conformidade identificada em relação à política e aos requisitos da SA 8000;
- Abster-se de ação disciplinar, de demissão ou de discriminação contra qualquer empregado pelo fato deste fornecer informações relacionadas à observância da SA 8000.

g) Comunicação Externa

- A empresa deve estabelecer e manter procedimentos para comunicar regularmente, a todas as partes interessadas, dados e outras informações relativos ao desempenho dos requisitos da SA 8000, incluindo, mas não se limitando aos resultados das análises críticas realizadas pela administração e ao monitoramento das atividades.

h) Acesso para Verificação

- Quando requerido por contrato, a empresa deve fornecer razoável informação e acesso às partes interessadas que queiram verificar a conformidade com os requisitos da norma;

- Se também exigido por contrato, acesso e informação devem também se estender aos fornecedores e subcontratados da empresa, através de um adendo aos contratos de fornecimento.

i) Registro

- A empresa deve manter registros apropriados para demonstrar conformidade com os requisitos da SA 8000.

Verifica-se, a partir do exposto, que a norma SA 8000, além de estabelecer definições concisas e universais de termos, de proceder à auditoria de terceira parte, de fornecer meios para que as empresas auditadas possam realizar a melhoria contínua do desempenho de seus resultados, também possibilita desenvolver um sistema de gestão da responsabilidade social.

### **4.3 SA 8000 como Programa de Responsabilidade Social**

A definição da SA 8000 como programa de responsabilidade social, insere a norma em uma nova postura a ser adotada pela empresa. Esta postura envolve a valorização dos *stakeholders*; a criação de uma abordagem mais participativa; a formalização e documentação das diretrizes gerais a serem adotadas; o investimento em sistemas de comunicação que propiciem a disseminação das informações e a manutenção do bom relacionamento com os sindicatos, reforçando a imagem positiva da empresa.

Para o SAI (2001), o Programa SA 8000, instalado em empresas socialmente responsáveis, é concebido com vistas a assegurar aos clientes dessas empresas que seus produtos (bens e/ou serviços) são produzidos e vendidos sob condições humanas de trabalho.

Entretanto, a existência de diversos tipos de empresas no mundo faz com que o Programa SA 8000 (SAI, 2001) tenha 02 (dois) tipos de rota:

1º) O empreendimento de vendas a varejo permite à empresa tornar-se um Membro do SA 8000. Ou seja, a empresa, além de anunciar publicamente a sua

dedicação em buscar fornecedores socialmente responsáveis, também busca acompanhar os fornecedores no atendimento dos padrões internacionais.

Segundo SAI, a empresa como Membro SA 8000, deve obedecer alguns requisitos:

- Com a assistência do SAI, que encaminha um módulo de auto-avaliação e outros instrumentos, a empresa formula o seu próprio programa SA 8000.

- A empresa notifica os seus fornecedores e suas próprias instalações sobre a sua intenção de implementar as provisões do SA 8000. Incentiva-se qualquer fornecedor situado abaixo dos padrões a adotar os padrões para locais de trabalho internacionalmente reconhecidos. Eventualmente, cria-se um escalonamento para encerrar as operações com os fornecedores que se mantenham abaixo dos padrões.

- A aferição do desempenho da empresa Membro SA 8000 é feita anualmente, informando-se o público com um relatório acerca dos objetivos do SA 8000 e do alcance de seu progresso. Por meio de acompanhamento e avaliação, o SAI faz a verificação desses relatórios.

2º) Se a empresa é fabricante ou fornecedor, adota-se um programa para obter a Certificação do SA 8000. A verificação na empresa que se dispõe a ser certificada é feita por um auditor de certificação creditado do SAI. Isto permite assegurar aos seus clientes que os seus bens são produzidos num local de trabalho socialmente responsável.

Segundo o SAI (2001), a empresa disposta a ser Certificada pelo SA 8000 deve obedecer alguns requisitos:

- Depois que a empresa aplicar um formulário de implementação do programa, recebido através de um auditor de certificação creditado do SAI, já estará sendo reconhecida como candidata à SA 8000. Isto por apenas demonstrar que vem cumprindo com as regulamentações locais e nacionais, avaliando como as suas instalações atuais se comparam às provisões do SA 8000 e comprometendo-se a submeter seu pedido de certificação dentro de um ano.

- A aferição do desempenho da empresa é feita pela pré-avaliação da auditoria, depois de aprovada pela auditoria de certificação. Uma equipe de auditores locais especialmente treinados será designada para visitar a empresa, onde conhecerão a

legislação local, estarão informados pelas ONGs locais e falarão os idiomas de seus gerentes e funcionários.

A empresa será solicitada a fornecer acesso irrestrito ao seus registros, assim como a liberdade de entrevistar os seus funcionários. Caso alguns aspectos de suas operações necessitem melhoria, a empresa terá a oportunidade de tomar as atitudes corretivas. A empresa será verificada novamente. Somente quando os auditores apurarem que as suas instalações se submetem completamente às provisões do SA 8000, a empresa receberá a Certificação da SA 8000. O certificado é válido por 3 (três) anos, sendo a supervisão feita a cada 6 (seis) meses.

Este Programa de Responsabilidade Social – SA 8000 (SAI, 2001) torna-se pleno e reconhecido, na medida em que empresas produtoras e/ou vendedoras de bens e serviços, além de aderirem como membros, também são certificadas pelas provisões do SA 8000.

A seguir, elencam-se os elementos que são essenciais para sua implementação em empresas socialmente responsáveis (SAI, 2001; Ellipson, 2000; Leipzieger, 2000; Guidance, 1999; Punter e Gangneux, 1998):

- Missão da norma: melhoria das condições de trabalho; desenvolvimento de uma norma universal; trabalho com ONGs e sindicatos; criação de incentivos para empresas e consumidores.

- Princípios da norma: apoio da alta administração; prevenção e melhoria contínua.

- Benefícios Comerciais da norma: melhoria da imagem da marca e da reputação da empresa; melhoria nas relações com os fornecedores; maior confiança da parte dos consumidores; melhoria no gerenciamento da cadeia produtiva; aumento da competitividade para exportação; melhoria na qualidade dos produtos; atração de novos clientes; entrada em novos mercados; aumento da lealdade da categoria de beneficiários.

#### **4.4 SA 8000 como Sistema de Gerenciamento**

A empresa Ellipson construiu um Sistema de Gerenciamento da SA 8000 elaborado pelos consultores europeus Andreas Sturm, Kaspar Müller e Virgílio Panapanaan que, se autorizado, pode ser implantado em empresas que queiram desenvolver a política de responsabilidade social e/ou a certificação SA 8000.

Este sistema inclui quatro subsistemas que preparam o caminho para a certificação SA 8000. São eles: planejamento, execução, avaliação e ações preventivas/corretivas (Ellipson, 2000; Sturm, Müller e Panapanaan, 1999). Cada um destes subsistemas é descrito a seguir.

##### **a) Primeiro subsistema: Planejamento**

O planejamento é o passo inicial e preparatório para a implementação da norma SA 8000. Neste primeiro momento, depois da análise custo x benefício, avalia-se a empresa conforme os requisitos da norma, comparando a prática atual com os procedimentos exigidos pelas Convenções e Recomendações da OIT, pelas Leis e Regulamentos Locais e pelo Sistema de Gerenciamento Social existente. Assim, baseado neste diagnóstico, a direção da empresa tem a informação apropriada para decidir se aprova ou não o sistema.

##### **b) Segundo subsistema: Execução**

O segundo passo do Sistema de Gerenciamento da SA 8000, depois de aprovado o projeto de implementação da SA 8000, é a execução das atividades planejadas. Nesta fase, escolhe-se um representante da alta administração para tomar conta dos requisitos da responsabilidade social.

Com base na política social e na avaliação social inicial, a empresa deve determinar prioridades sociais. Estas prioridades devem ser operacionalizadas por objetivos sociais. Para alcançar estes objetivos, determinam-se as ações que levam ao estabelecimento de programas sociais, que por sua vez melhoram o desempenho social da empresa.

A empresa deve assegurar que os requisitos da SA 8000 são, na sua totalidade, compreendidos por suas partes interessadas. Isto inclui o conhecimento da legislação sócio-trabalhista e dos direitos humanos e sociais universais.

Neste subsistema há a inserção do uso de ferramentas que definam os papéis e suas responsabilidades, que identifiquem periodicamente os contratos de trabalho (funcionários por tempo determinado e indeterminado) e que elaborem programas sociais, além do monitoramento contínuo do sistema, a ser projetado para assegurar o cumprimento e a efetividade do Sistema de Gerenciamento da SA 8000.

Esta política social deve ser documentada, implementada, comunicada e disponibilizada publicamente (interna e externamente).

### **c) Terceiro subsistema: Avaliação**

A avaliação perpassa os demais subsistemas, pois sendo o monitoramento das atividades desenvolvidas em todas as fases de implementação um processo contínuo, também é capaz de demonstrar os resultados obtidos com a SA 8000.

Esta avaliação requer da empresa o estabelecimento e manutenção de um procedimento para avaliação dos fornecedores, baseado nos requisitos da SA 8000. Também solicita a manutenção dos registros de compromisso, feitos por escrito, com os fornecedores a respeito de suas atividades de responsabilidade social.

Desta forma, cabe à empresa-membro e/ou certificada pela SA 8000 monitorar as atividades de responsabilidade social de seus fornecedores e sub-fornecedores e, quando for necessário, apontar as não-conformidades no cumprimento da norma.

A avaliação sistemática e periódica do Sistema de Gerenciamento da SA 8000 deve assegurar que os requisitos de responsabilidade da norma são adequados, contínuos e efetivos. Esta avaliação pode estar baseada, respectivamente, em auditorias internas ou externas.

A empresa deve estabelecer procedimentos para comunicação com terceiros que inclua acesso para verificação de documentos através de contrato. A comunicação inclui os resultados avaliativos, tanto de monitoramento como de desempenho. Dependendo do tamanho da empresa, aconselha-se a publicação das informações obtidas regulamente, e não só da comunicação feita por terceiros, mas também dos *stakeholders*

internos. Para facilitar o acesso de verificação, a empresa tem que manter registros que demonstrem conformidade com o padrão.

#### **d) Quarto subsistema: Ações Preventivas/Corretivas**

Se os requisitos de responsabilidade social não são cumpridos, a empresa tem que empreender imediatamente ações corretivas, alocando com isso recursos para estabelecer que os requisitos sejam realizados. A empresa tem que investigar qualquer preocupação que aponte, seja por fontes internas ou externas, assuntos de não-conformidade.

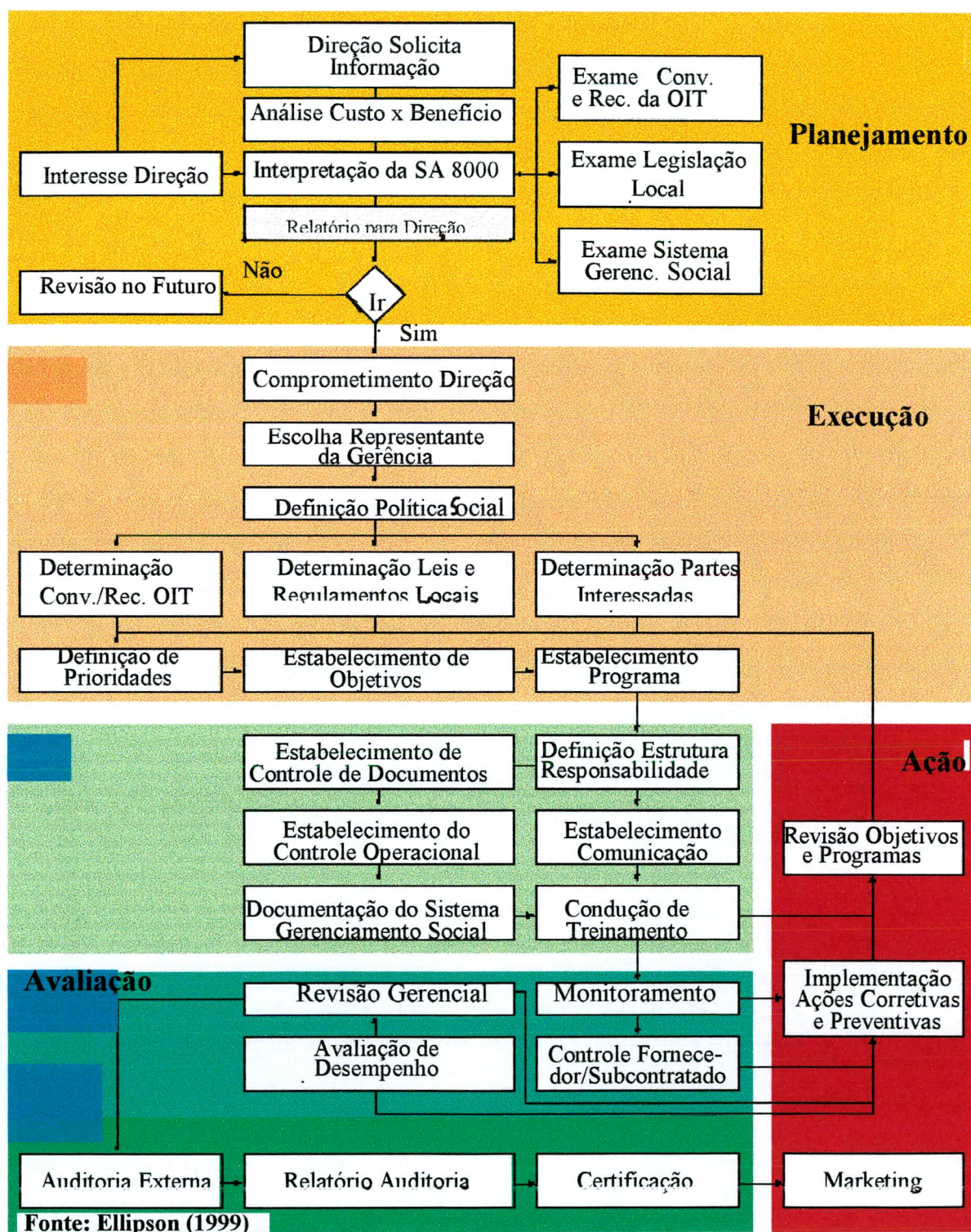
Há de considerar que, qualquer ação de discriminação contra empregados que seja considerada como uma não-conformidade é expressamente proibida. Há de se assegurar que os empregados possam expressar suas preocupações livremente, sendo aconselhável que seja nomeada uma terceira pessoa de confiança, a quem os empregados possam informar suas preocupações.

A figura 1 ilustra os 04 (quatro) subsistemas do Sistema de Gerenciamento da SA 8000 (Ellipson, 2000; Sturtn, Müller e Panapanaan, 1999) pautados pelo princípio administrativo clássico de:

- ✓ Planejamento
- ✓ Execução
- ✓ Avaliação
- ✓ Ação – correção/prevenção



Figura 1 – SISTEMA DE GERENCIAMENTO SA 8000





É interessante sumarizar, aqui, que os 04 (quatro) subsistemas possuem uma estrutura de organização, o que faz com que requeiram responsabilidades nítidas de todos os envolvidos na implementação do sistema. Os responsáveis pela aplicação do sistema devem documentar e controlar as operações, além de estabelecer canais de comunicação (internos e externos). Leva-se em conta, ainda, a sistematização dos procedimentos a serem adotados e, por sua vez, a realização de treinamento para possibilitar a execução dos mesmos.

A partir do exposto, verifica-se que este sistema SA 8000 (CEPAA, 2001) apropria-se de técnicas da ISO 9000, como: ações de prevenção e de correção; processo de melhoria contínua; sistema de gerenciamento.

Assim que este sistema estiver concluído, pode-se dar início à auditoria de terceira parte (externa) e ao processo de certificação (Ellipson, 2000).

O primeiro passo é a identificação dos fornecedores da empresa que serão examinados. O *Audit Teams* prepara uma *checklist* para auxiliar na verificação da conformidade com a norma SA 8000.

O segundo passo é a visita da Agência de Certificação à empresa requerente da certificação SA 8000. Esta auditoria inclui entrevistas, inspeções em instalações e conferência dos registros da empresa. O tempo determinado para empresas pequenas é de aproximadamente 01 (um) dia, ao passo que nas empresas de maior porte este período pode corresponder a vários dias.

Depois da visita do *Audit Teams*, encaminha-se à alta administração da empresa um relatório da auditoria, constando nele os resultados e as recomendações para a realização das melhorias que se fazem necessárias.

O terceiro e último passo é o processo de certificação da SA 8000 na empresa auditada. Depois de realizada a primeira auditoria, emite-se o certificado pela Agência de Certificação, que tem duração de 03 (três) anos. Semestralmente, é realizada uma auditoria de supervisão pela agência.

Este sistema de avaliação inclui, de acordo com o CEPAA (2000b), três elementos essenciais à auditoria: padrões de desempenho estabelecidos com requisitos mínimos; auditores que buscam a consulta e a aprendizagem de todas as partes interessadas, como por exemplo, as ONGs, os sindicatos, trabalhadores, fornecedores etc.; e reclamações e mecanismo de perícias que permitem que os trabalhadores

individuais, organizações e outras partes interessadas verifiquem os assuntos de não-conformidade da norma em instalações já certificadas.

Reserva-se, por último, apontar que os custos de implementação do Sistema de Gerenciamento para aplicação da SA 8000, podem ser divididos em quatro categorias (Ellipson, 2000; Curado e Santos, 2000):

1º) Custo de realização de diagnóstico dos requisitos da SA 8000, se a empresa escolher contratar consultoria externa. Avalia-se a situação atual do local de trabalho, ou seja, suas políticas instaladas, seus procedimentos implantados, seus controles e registros documentados e publicados.

2º) Custo de aplicação de medidas corretivas, caso haja não-conformidade com os requisitos da SA 8000. Por exemplo, se na auditoria é revelado que a segurança é inadequada, torna-se necessária a compra de equipamento de segurança.

3º) Custo de certificação de terceira parte (auditoria externa) que pode representar uma despesa significativa para empresas menores. Isto porque estas, na sua maioria, não têm instalados sistemas como os da ISO 9000 ou 14000, que facilitam na implementação da SA 8000.

4º) Custo de pessoal que envolve a manutenção e a atualização dos critérios fundamentais de cada um dos 09 (nove) requisitos da norma. Por exemplo, o custo do representante para saúde e segurança.

Esta relação de custos é determinada segundo a dimensão e a complexidade do local de trabalho da empresa e, o mais importante, de acordo com quanto esta já tenha alcançado previamente no campo da responsabilidade social. E mais: se olhar estes custos como benefícios potenciais para a empresa, se fará um real investimento lucrativo a longo prazo, próspero para todos os *stakeholders*.

Mais do que uma normatização da política de responsabilidade social e de condições de trabalho para as organizações socialmente responsáveis, a SA 8000 torna-se um mecanismo de prestação de contas no campo social, na medida em que viabilizam uma relação de transparência entre empresas e seus *stakeholders*.

Depois de construída a fundamentação teórica deste estudo, o capítulo que se desenvolve a seguir é dedicado a descrição da metodologia utilizada na pesquisa documental e empírica.

## 5 METODOLOGIA DA PESQUISA

A partir da construção do tema, do problema e dos objetivos da dissertação, desenvolvem-se os procedimentos metodológicos adotados na condução da pesquisa. Este tópico é organizado em três etapas.

Na primeira etapa é feita a caracterização da pesquisa, abordando-se os aspectos referentes ao tipo e à metodologia da pesquisa, à perspectiva de análise e ao modo de investigação. A segunda etapa contempla o planejamento da pesquisa, onde são definidos os passos percorridos durante e para a realização da dissertação. A terceira e última etapa aponta os limites da pesquisa que ora se apresenta.

### 5.1 Caracterização da Pesquisa

Esta é uma pesquisa de natureza **qualitativa**. A abordagem qualitativa vem despertando cada vez mais o interesse dos pesquisadores, pela “aproximação fundamental e de intimidade entre sujeito e objeto, uma vez que ambos são da mesma natureza: ela se envolve com empatia aos motivos, às intenções, aos projetos dos atores, a partir dos quais as ações, as estruturas e as relações tornam-se significativas” (Minayo, 1994). As pesquisas qualitativas buscam, ainda, atingir o nível dos significados, motivos e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana.

Nesta dissertação, utiliza-se a abordagem qualitativa, com duas diferentes formas de realização da pesquisa:

a) Para resgatar o tema na literatura pertinente, com o intuito de contextualizar a temática e construir o referencial teórico, adota-se a **pesquisa documental**, desdobrada em **pesquisa histórica** e **pesquisa teórica**. Para o desenvolvimento destas pesquisas foram consultados a literatura nacional e estrangeira disponível, sobretudo de artigos técnicos de revistas especializadas, de obras clássicas e também de obras publicadas recentemente sobre os temas legislação sócio-trabalhista, responsabilidade social da empresa e Norma SA 8000.

b) Para a **pesquisa de campo**, com vistas a investigar a implantação da SA 8000 na empresa De Nadai Alimentação S.A., adota-se o **estudo de caso**. Trata-se de uma forma de pesquisa que tem como “objetivo de estudo uma unidade, analisada em profundidade, para que as circunstâncias específicas e as múltiplas dimensões que se apresentam nesta situação possam permitir a compreensão do todo” (Triviños, 1987).

Para esta investigação, adota-se a postura do **estudo exploratório e descritivo**. Considera-se um estudo exploratório quando ele tem como finalidade primordial desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias para a formulação de abordagens posteriores. O objeto do presente estudo - Norma SA 8000 - não foi explorado ainda no meio acadêmico.

Para o autor Gil (1994) este tipo de pesquisa requer flexibilidade no planejamento, e também envolve o levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não-padroneizadas e estudos de caso. Constitui-se, ainda, de um caráter descritivo por ser oposto à pesquisa explicativa, e “pelo fato de todos os dados da realidade serem considerados importantes, assim como a singular riqueza das descrições presentes no material coletado na pesquisa” (Lüdke e André, 1996; Godoy, 1995).

Quanto à perspectiva, é **diacrônica** – realiza-se uma incursão histórica, desde a Revolução Industrial, sobre a legislação sócio-trabalhista e resgata no tempo, desde os anos 50, a evolução do termo responsabilidade social da empresa – e **cross sectional**, pois diante do objetivo de se analisar a SA 8000, implantada recentemente na empresa De Nadai Alimentação S.A, a coleta de dados ocorre em um só momento e não ao longo do tempo (Pozzebon e Freitas, 1998).

No que se refere ao último aspecto da caracterização da pesquisa, constata-se que o **modo de investigação** utilizado foi o estudo de caso. Para Goldenberg (1997), o estudo de caso “tem por característica a coleta e registro de dados de um caso particular com vistas a apreender a totalidade da situação, com o objetivo de avaliá-lo analiticamente. É um método que supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir de uma exploração exaustiva de um caso, reunindo um grande número de informações detalhadas, objetivando compreender a complexidade de um caso concreto.”

Este modo de investigação se justifica porque a análise da SA 8000 implantada na De Nadai Alimentação S.A. serve como ponto de partida para o estudo de outras relações pertinentes ao fenómeno investigado.

## 5.2 Trajetória da Pesquisa

O início do estudo proposto ocorreu em junho de 1999, com o delineamento do plano de investigação. O desenvolvimento do estudo durou aproximadamente dois anos, tendo sua trajetória finalizada com a defesa da dissertação junto ao programa de pós-graduação da Engenharia de Produção.

O processo de construção desta dissertação constituiu-se de três etapas, que não ocorreram de forma linear, mas que se articularam nos mais diferentes momentos.

Na **primeira etapa**, constituída pela **pesquisa documental**, desdobrada em pesquisa histórica e teórica, três temas são selecionados e desenvolvidos.

Para o desenvolvimento do primeiro tema, foi feita uma incursão na história da *Política de Trabalho*, no que se refere à legislação sócio-trabalhista, desde do período da Revolução Industrial (Gomes, 1979; Guimarães, 1984; Mota, 2000; Faleiros, 2000), do Pós Anos 30 (Russomano, 1990; Bobbio, 1992; Piovesan, 1997; Mota, 2000; Faleiros, 2000), e dos Anos 90 até os dias atuais (Kanaane, 1994; Srour, 1998; Faleiros, 2000; Mota, 2000; Nabuco, 1999; Ethos, 2001c). As temáticas que, extraídas desta literatura especializada, contribuíram para a realização deste tema, expresso no capítulo 2, foram: leis que regulamentam a proteção ao trabalhador, internacionalização dos direitos humanos e sociais, empresas incumbidas da produção de resultados sociais, flexibilização e desregulação do trabalho.

O segundo tema refere-se à *Responsabilidade Social da Empresa* e, ao ser desenvolvido, foi distribuído em quatro tópicos. Tomando por base o estudo da responsabilidade social da empresa, que vem recebendo diferentes significados e interpretações durante o período em que tem sido estudada, constrói-se o primeiro tópico, contextualizando e definindo os principais termos confundidos com o tema: cidadania empresarial (Froes e Neto, 1999; Amcham, 2000; Ashley et al., 2000);

empresa cidadã (Martinelli, 1997; Froes e Neto, 1999; Handy, 1999; Nunes, 2000); ação social empresarial (Froes e Neto, 1999; Ipea, 2000); filantropia empresarial (Ferreira, 1989; Froes e Neto, 1999; Kanitz, 2000); e o termo *accountability* (Mansfield, 1982; Samuel, 1991; Shafritz, 1992; Wiggins, 1993; Pinhos, 1995; Howaiss, 1998; Etzioni, 1998; Farrel e Law, 1999).

A diversidade de conceitos que coexistem dentro da área de responsabilidade social da empresa se expressa em definições e operacionalizações diferentes. Para além destas diferenciações, existem os consensos fundamentais em torno de uma série de enfoques vistos como “próprios” do tema. Nos tópicos 2, 3 e 4 são identificados na literatura pesquisada, publicada por autores renomados, os principais conceitos, práticas e mecanismos de avaliação da responsabilidade social. Neste estudo foram consultados diversos autores da área acadêmica (Drucker, 1979 e 1985; Davis, 1975; Carrol, 1979 e 1984; Motta 1979 e 1984; Tomei, 1984; Oliveira, 1984; Guimarães, 1984; Magalhães, 1984; Gonçalves, 1984; Duarte, 1986; Haydel, 1989; Ribeiro, 1993; Parston, 1997; Srour, 1998 e 2000; Froes e Neto, 1999; Cardoso, 2000; Ashley, 2000 e 2001) e da área empresarial (Ambrósio, 1998; Uras, 1999; Neto, 1999; Almeida, 1999; Oliveira, 2000; Nas, 2000; BNDS, 2000; Vassalo, 2000; Scharf, 2000; Torres, 2000; Ethos, 2000 e 2001; Jorge, 2001).

Na trajetória da pesquisa documental o terceiro e último tema abordado é o da Norma *Social Accountability* (SA) 8000 que na área da responsabilidade social da empresa, é um tema relevante nas agendas de discussões internacionais e requer estudos e pesquisas. A Norma SA 8000 (1997) e seu guia de implementação (Guidance, 1999) foram os documentos que nortearam todo o estudo desta dissertação. O processo de aquisição destes documentos segue uma trajetória que pode ser assim identificada:

- Em meados do segundo semestre de 1999, a pesquisadora tem acesso à Norma SA 8000 - versão original do SAI de Nova Iorque/EUA. A pesquisadora faz a tradução da norma e, em seguida, dá início ao levantamento da literatura relacionada ao tema responsabilidade social.
- No mês de abril de 2000, a pesquisadora entra em contato com o SAI via email, solicitando outros documentos produzidos (artigos, resumos) sobre a SA 8000. Em seguida, foi disponibilizada pelo SAI, via *Federal Express*, uma pasta contendo a

Norma SA 8000, traduzida para o português, o *Guidance Document* da SA 8000, o guia de orientação à implantação e matérias sobre SA 8000 em reportagens de jornais e de revistas, mencionadas na bibliografia deste trabalho.

- Os contatos mantidos com o SAI não serviram somente para tratar da aquisição de documentos, mas para troca de informações, enquanto a autora fazia a tradução e a análise dos documentos recebidos. Pode-se computar aproximadamente 15 (quinze) contatos realizados com o SAI, entre ligações por telefone e correio eletrônico.

- Com o intuito de montar um banco de dados para construir a história da SA 8000 desenvolvida pelo SAI, bem como para obter informações recentes sobre o tema, foram acessadas aproximadamente 250 (duzentas e cinquenta) vezes, entre janeiro de 2000 e março de 2001, a *homepage* do SAI.

No desencadeamento desta investigação, foram selecionadas outras fontes na literatura especializada que, por sua vez, desenvolvem-se as temáticas como: códigos de conduta (Marlin, 1998; Billenness, 1998; Apparel, 1998; Punter e Gangneux, 1998; Sebastian, 1998; Kuipers, 1999; CEPAA, 2000; Curado e Santos, 2000; SAI, 2001); *sweatshops* (Bersnstein, 1997; Larson e Cox, 1998; Moberg, 1999; Leipzieger, 2000); certificação SA 8000 (Framework, 1997; Sebastian, 1998; Marlin, 1998); seminários consultivos e congressos mundiais sobre SA 8000 (SAI, 2001); Programa SA 8000 (SAI, 2001); subsistemas do Sistema de Gerenciamento da SA 8000 (Sturn, Müller e Panapanaan, 1999; Ellipson, 2000).

Uma vez construído o referencial teórico, tem início a **segunda etapa** da elaboração desta dissertação: a **pesquisa empírica**. Neste momento, buscam-se na realidade social as evidências das dimensões identificadas na pesquisa documental com a elaboração de questões específicas para a investigação de cada uma delas.

Na segunda etapa, de caráter empírico, realiza-se o **estudo de caso** que permitiu examinar detalhadamente a SA 8000 na De Nadai Alimentação S.A., com vistas a investigar “quais” são os critérios essenciais à implantação da norma e que podem ser utilizados em outras empresas socialmente responsáveis.

Esta etapa tem início com a escolha da empresa pesquisada. Até a presente data existem duas empresas certificadas pela SA 8000: a CESG, empresa de consultoria e de treinamento, e a De Nadai, empresa no ramo alimentício, ambas do estado de São Paulo.

A De Nadai, além de ter sido a primeira empresa no Brasil a ser certificada pela norma, também é a empresa que demonstrou, já no primeiro contato com a autora, um interesse em contribuir com este trabalho, além de disponibilizar, via *homepage* (num total de 70 páginas) um arsenal de informações que foram úteis para a pesquisadora na construção de um primeiro documento sobre a história da empresa.

A escolha da **De Nadai Alimentação S.A.** como *locus da pesquisa empírica* foi extremamente importante. Para Cruz Neto, esta etapa da pesquisa pode ser definida como: “(...) o recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada (...) também são importantes as pessoas e os grupos que ocupam espaço primordial na pesquisa social” (1996, p.53).

Feitos esses esclarecimentos, instaura-se a pesquisa de campo na empresa De Nadai. Nesta etapa, de obtenção de informações sobre a empresa, foram utilizados dois tipos de **coleta de dados**:

I) O exame de documentos e publicações da empresa (*homepage*, manuais, regulamentos, relatórios), que resultou na contextualização da realidade pesquisada.

II) A realização de entrevistas, que resultou na identificação dos sujeitos da pesquisa e no levantamento das evidências práticas da empresa, no que se refere aos critérios utilizados para a implantação da SA 8000.

É importante ressaltar, aqui, que o processo de trabalho utilizado na elaboração dos materiais de entrevista foi antecedido pela **produção de questões norteadoras**, extraídas dos materiais do SAI e da própria De Nadai, e pela **escolha dos sujeitos pesquisados**, feita por amostra intencional.

A própria empresa escolheu as pessoas que seriam os sujeitos da pesquisa. Para tanto, a autora desta dissertação sugeriu à direção da área de Recursos Humanos um único critério de seleção: pessoas que tiveram participação desde do início da apresentação da Norma SA 8000 na empresa. Dentre os 06 (seis) sujeitos pesquisados, cinco integram o quadro funcional interno da De Nadai (dois da direção, um da gerência, um da coordenação e um do operacional) e um é consultor externo da empresa (aquele que assessorou a implantação da SA 8000).



Concomitante a este processo de escolha da empresa que autorizou a publicação do seu nome neste trabalho (anexo I) e dos sujeitos pesquisados, foram elaborados vários instrumentos utilizados em diversos momentos desta etapa de pesquisa, como se segue:

- Carta de autorização de acesso à empresa De Nadai Alimentação S.A.;
- Síntese do Projeto da Pesquisa de Campo;
- Roteiro da Pesquisa de Campo; e
- Roteiro da entrevista.

Estes instrumentos permitiram o registro e a análise dos dados extraídos nesta etapa. A utilização da entrevista permitiu à pesquisadora conseguir informações através da fala dos atores sociais (Minayo, 1994). Dentre as modalidades desta técnica de coleta de dados, optou-se por utilizar nesta pesquisa a **entrevista não-estruturada do tipo focalizada**, por permitir que as questões pertinentes ao tema sejam tratadas de forma aberta. Com isso, há um enriquecimento da investigação, uma vez que esta modalidade deixa o entrevistado livre para falar, sem restrições (Triviños, 1987).

Durante a realização das entrevistas foi possível, com a permissão dos entrevistados, utilizar o recurso da gravação que, segundo Godoy (1995), torna os dados obtidos mais precisos. É importante enfatizar aqui que foi acordado com os sujeitos pesquisados que seria mantido o seu anonimato. Depois de realizadas as entrevistas, foram feitas as transcrições das falas dos sujeitos pesquisados. Das oito horas de gravação resultaram 55 (cinquenta e cinco) laudas de entrevistas transcritas.

Na **terceira etapa** desta pesquisa, decorrente das outras duas, faz-se a descrição e análise dos depoimentos levantados pelos sujeitos da pesquisa. Neste processo de sistematização das respostas às perguntas que compõem o roteiro de entrevista, foi identificado um elenco de critérios utilizados pela empresa pesquisada na implantação da norma.

É preciso ressaltar que a pesquisadora não se preocupou em listar em grau de prioridade ou importância cada critério, por entender que eles devem se entrelaçar e interagir conjuntamente, não de maneira sobreposta, mas complementar.

Os critérios identificados na empresa pesquisada e essenciais na implantação da SA 8000 compõem o quadro a seguir.

**QUADRO 6 – CRITÉRIOS ESSENCIAIS À IMPLANTAÇÃO DA SA 8000**

| <b>Critérios Essenciais</b>                      |
|--|
| Comprometimento da Administração                 |
| Construção do Sistema de Responsabilidade Social |
| Definição de Programas Sociais                   |
| Identificação dos Beneficiários                  |
| Ferramentas de Avaliação e de Acompanhamento     |
| Planejamento do Processo de Certificação         |

No caminho percorrido para a construção desta dissertação, foram detectadas algumas limitações na pesquisa que aqui se apresenta. É sobre estes limites que discorre o tópico a seguir.

### **5.3 Limites da Pesquisa**

No ano de 1997, a *Social Accountability* (SA) 8000 foi lançada pelo SAI, organismo sem fins lucrativos de Nova Iorque - Estados Unidos. A escolha deste tema é o primeiro limite da pesquisa. Existem três implicações nesta limitação:

1) Por se tratar de um documento normativo, é alvo constante de mudanças. As últimas informações obtidas sobre a norma são datadas de 31 de março de 2001. Portanto, é possível que depois desta data tenham ocorrido alterações que não foram contempladas neste estudo.

2) É uma norma recentemente publicada e que vem repercutindo paulatinamente pelo mundo. É uma norma embrionária que requer um refinamento teórico e prático. As dificuldades encontradas no início deste trabalho estão relacionadas a estas implicações.

3) Embora seja uma norma estrangeira, tem requisitos de ordem mundial, a começar pelos instrumentos normativos utilizados, por exemplo, a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Nesta dissertação, a implicação restringe-se ao fato do arsenal de

leis que compõe a norma ter apenas sido apresentado sem ter sido discutido. Mas como este estudo é de caráter exploratório, a temática fica em aberto para novas pesquisas.

O recorte da pesquisa de campo é outro limite a ser apontado, na medida em que as duas organizações certificadas pela SA 8000 no Brasil são do tipo empresarial. Por isso é oportuno lembrar que a norma pode ser implantada em qualquer tipo de organização, em qualquer área geográfica, qualquer que seja o tamanho da organização.

Outro limite apresentado no trabalho de campo está ligado ao processo de seleção dos sujeitos a serem pesquisados. Dos seis entrevistados, somente um compõe o quadro operacional (base) e os demais fazem parte do quadro estratégico (direção) e tático (gerência e coordenação) da empresa. Vale lembrar que a amostra desta pesquisa foi intencional na medida em que a pesquisadora sugeriu à área de Recursos Humanos da empresa que fossem selecionadas pessoas que participaram desde do início no processo de implantação da SA 8000, e não que fizessem parte da alta administração.

O último limite diz respeito à literatura estrangeira utilizada para se construir o arcabouço teórico desta dissertação. Os documentos disponibilizados pelo SAI, sem dúvida, alicerçaram todo o estudo, mas não se pode esquecer que são documentos norte-americanos e, portanto, seguem uma linha de pensamento fundada na leitura de uma realidade diferente daquela em vigência no Brasil.

## **6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DA PESQUISA EMPÍRICA**

Este capítulo, a partir do arcabouço teórico construído, tem por finalidade apresentar e analisar a pesquisa empírica. Inicialmente, contextualiza-se a realidade da empresa De Nadai Alimentação S.A, desde sua fundação, e dos sujeitos pesquisados. Na seqüência, são apresentados e analisados os critérios essenciais à implantação da SA 8000, que foram extraídos da realidade pesquisada e que podem ser utilizados por empresas que queiram possuir a certificação da norma.

### **6.1 Contextualização da Realidade Pesquisada**

#### **6.1.1 Apresentação da Empresa Pesquisada**

A história da De Nadai (1999b), uma empresa de alimentação coletiva, começou em março de 1950, quando o Sr. Armando De Nadai foi incentivado por seu cunhado, Sr. Elias José Boschetti, a trabalhar no ramo alimentício, ensinando a ele o ofício de açougueiro. A partir de maio do mesmo ano, o Sr. De Nadai passou a ser arrendatário do açougue de seu cunhado. Teve como primeiros clientes a Pirelli Indústria Brasileira, a Fábrica de Tecidos Ipiranguinha, a Constanta Eletrotécnica de Ribeirão Pires, a Phillips do Brasil Ltda., a Fundação Assistencial à Infância de Santo André e o Hospital Santo André.

Além do açougue, existia também a rotisserie da família De Nadai que, a pedido do empresário da Indústria Química Giglio, um cliente assíduo da rotisserie, passou a fornecer refeições coletivas para os funcionários desta indústria. Com a diversificação do serviço, cresceu a demanda de pedidos de refeições coletivas por parte de outras indústrias. A ampliação deste serviço resultou na abertura, em 09 de agosto de 1977, do Restaurante Industrial De Nadai, extinguindo o açougue e a *rotisserie*.

Em 1997, depois de anos de aperfeiçoamento tecnológico, aconteceram alterações na realidade da empresa De Nadai. O acompanhamento das tendências de

mercado, o aperfeiçoamento constante da produtividade e da qualidade e a utilização de técnicas cada vez mais avançadas transformaram a filosofia da empresa (De Nadai, 1999b).

De lá para cá, a empresa De Nadai, que adota slogan “Alimentação com Tecnologia”, funciona em dois prédios industriais: um na cidade de Santo André, Grande ABC Paulista e, desde junho de 1999, uma filial na cidade de Ribeirão Preto, interior de São Paulo.

A tabela a seguir menciona os dados significativos e atualizados da empresa De Nadai no ano de 1999:

**TABELA 1 – DADOS DA EMPRESA DE NADAI (relativos a 1999)**

|   |   |     |
|---|---|-----|
| Faturamento   | R\$ 63,2 milhões                            |     |
| Funcionários  | 967   |     |
| Executivos  | 17  |     |
| Estrutura de Cargos:                                    | Diretores e Gerentes                        | 17  |
|   | Supervisores                                | 67  |
|   | Técnicos                                    | 49  |
|   | Administrativos                             | 50  |
|   | Operacionais                                | 784 |
| Média Salarial dos Diretores e Gerentes                 | R\$ 4.600,00                                |     |
| Média Salarial dos Demais Cargos da Empresa             | R\$ 521, 00                                 |     |
| Média de Remuneração Total dos Diretores e Gerentes     | R\$ 5.600,00                                |     |
| Média de Remuneração Total dos Demais Cargos da Empresa | R\$ 650,00                                  |     |
| Funcionários com Nível Superior                         | 66  |     |
| Funcionários com mais de 45 anos de idade               | 90  |     |
| Funcionários com mais de 10 anos de empresa             | 12  |     |
| Funcionários Admitidos                                  | 341   |     |
| Funcionários que deixaram empresa:                      | Voluntariamente                             | 35  |
|   | Involuntariamente (incluindo aposentadoria) | 145 |
| Crescimento do número de funcionários                   | 161   |     |
| Mulheres em cargos de direção e gerência                | 10  |     |
| Funcionários brasileiros que trabalham no exterior      | 0   |     |
| Funcionários promovidos                                 | 114   |     |
| Pessoas que se candidataram a emprego                   | 15.500                                      |     |

Fonte: Guia Exame, 2000, p.100.

O presidente da De Nadai relata que “a empresa há oito anos vinha mantendo uma taxa alta de rotatividade e pelo menos um quinto da sua folha de pagamento era renovada ao longo de um ano. Hoje, porém, o *turnover* de funcionários é de apenas 1,2% e o faturamento da empresa é de R\$ 60 milhões por ano” (Scharf, 2000).

### 6.1.2 Funções Destinadas aos Funcionários

No ano de 2000, o quadro funcional da De Nadai totaliza 1.120 (um mil cento e vinte) funcionários admitidos e distribuídos nos setores seguintes:

**TABELA 2 – QUADRO FUNCIONAL DA DE NADAI (relativo a 2000)**

| <b>Setor</b>   | <b>Número de funcionários</b> |
|----------------|-------------------------------|
| Diretoria      | 07                            |
| Gerência       | 06                            |
| Administrativo | 84                            |
| Operacional    | 1.023                         |
| <b>Total</b>   | <b>1.120</b>                  |

Fonte: De Nadai (2001).

As funções específicas dos funcionários estão assim distribuídas:

**QUADRO 7 - FUNÇÃO DO FUNCIONÁRIO DA DE NADAI**

| <b>Pessoal</b>             | <b>Função</b>   |
|----------------------------|---|
| Vendas                     | Profissionais aptos a dar atendimento e apontar as primeiras soluções à empresa.  |
| Pós-Venda                  | Os profissionais apresentam ao cliente a infra-estrutura e o modo de trabalho da empresa.   |
| Operacional Administrativo | Supervisiona todos os departamentos e se responsabiliza pelas finanças, controle de gastos e faturamento.                             |
| Recursos Humanos           | Responsável pela contratação, seleção, qualificação, reciclagem e supervisão dos profissionais da empresa.                            |
| Suprimentos                | Responsável pelo suporte da rede de computadores da empresa, este departamento ainda desenvolve e implementa projetos de informática. |
| Produção e Qualidade       | Os profissionais são treinados e supervisionados por nutricionistas experientes que orientam a equipe em todos os procedimentos.      |
| Operacional Transporte     | Aciona o número de veículos necessários para levar refeições prontas ou alimentos para serem armazenados na empresa-cliente.          |
| Serviços Gerais            | Limpeza de instalações, manutenção e transporte das refeições são algumas das funções dos profissionais do setor.                     |

Fonte: De Nadai (2001).

### 6.1.3 Produtos e Serviços Oferecidos pela Empresa

A empresa fornece aos seus clientes uma gama de produtos e serviços diferenciados, tais como (De Nadai, 2001):

- Fornecimento de utensílios, a local *service*, para cozinhas de empresas-cliente e prestação de assistência técnica dos equipamentos;
- Elaboração de projetos de cozinhas industriais, de acordo com as necessidades do cliente e com uma equipe de profissionais especializados;
- Fornecimento de refeições em empresas ou canteiros de obras;
- Administração de cozinhas internas de empresas-clientes;
- Fornecimento de mão-de-obra especializada;
- Promoção e organização de eventos, de campanhas educacionais, de palestras e muitos outros serviços especiais.

Antes, a empresa era conhecida em São Paulo por fornecer refeições para o serviço público; atualmente vem se dedicando mais ao setor privado. O setor público representa hoje algo em torno de 23% do faturamento. Os outros 77% são provenientes de indústrias (com 65% de participação), comércio, bancos e hospitais (De Nadai, 2000a).

Esta estratégia fez com que a De Nadai se projetasse ainda mais no mercado de refeições coletivas locais e transportadas. Hoje a empresa fornece 80 mil refeições ao dia, quase o dobro de 1997, e fechou seu faturamento, em 1999, no valor de R\$ 63.2 milhões (De Nadai, 2000a) .

Pode-se dizer que estas metas alcançadas é resultado do compromisso que a empresa tem com sua clientela. Esta “Política de Qualidade” (De Nadai, 1999a) consiste:

- Na agilidade do atendimento às necessidades de seus clientes;
- No aprimoramento contínuo das técnicas envolvidas nos processos, produtos e serviços;

- No contínuo desenvolvimento de seus profissionais;
- No permanente desenvolvimento de seus fornecedores;
- Na adequada remuneração do capital investido.

Esta busca pela excelência da qualidade é assegurada pela normatização dos processos de produção e de prestação de serviços da empresa. Uma vez que sejam padronizados os métodos de execução do trabalho, respeitando os padrões exigidos, será gerada uma maior produtividade e serão eliminados os desperdícios. O resultado será a diminuição de custos significativos, propiciando maior lucro à empresa, funcionários e clientes (De Nadai, 2001).

Com esta política de qualidade, a De Nadai recebeu a certificação da ISO 9002, outorgada em 2 de junho de 1998 pela Fundação Carlos Alberto Vanzolini. Também é a primeira empresa brasileira - e única do mundo no setor alimentício - a ser certificada pela Norma SA 8000, comprovando que tem um sistema gerencial voltado para os recursos humanos e para o bem-estar no trabalho.

A empresa também tem recebido homenagens e premiações em reconhecimento pelos seus trabalhos sociais e pela qualidade de seus produtos (bens e serviços). Por dois anos consecutivos, 1997 e 1998, o empreendimento ganhou o Prêmio “Desempenho Empresarial”, organizado pela revista Livre Mercado, recebendo o título de melhor Empresa Alimentícia do ABC Paulista e melhor Empresa do Ano (De Nadai, 2001).

Pelo terceiro ano consecutivo, a De Nadai, ao lado de grandes corporações, recebe o prêmio de “melhor empresa para se trabalhar”, destacando os salários e benefícios acima da média e o orgulho do funcionário em trabalhar para a empresa (Guia Exame, 2000, p.100).

Para a empresa, este prêmio é uma conquista de todos os colaboradores e não apenas da direção da companhia. Um indicativo é apontado pelo presidente da empresa: “o 13º salário será pago em junho, a metade do 14º salário no mês de setembro, e a outra parte será em novembro. Em janeiro de 2001, após as férias, os funcionários vão receber o 15º salário”. (Cotrim, 2000, p.3).



### 6.1.4 Identificação dos Sujeitos Pesquisados

Neste tópico, busca-se identificar os seis sujeitos pesquisados da empresa De Nadai, traçando um breve perfil de cada um deles. A própria empresa o número de entrevistados e a escolha dos mesmos.

De comum acordo com a De Nadai, mantem-se o anonimato dos sujeitos entrevistados, utilizando o termo “*Colaborador*” para substituir os nomes. No entanto, para distinguir a fala de cada sujeito, será acrescentado ao termo uma letra (“A”, “B”, “C”, “D”, “E”, e “F”). Feitas estas considerações, traça-se a seguir um breve perfil de cada um dos sujeitos.

O primeiro sujeito entrevistado, aqui denominado *Colaborador A*, é do sexo masculino e formado em Economia, área na qual detém o título de mestre. Está na empresa há mais de 5 e menos de 10 anos e vem ocupando o cargo de diretor.

O segundo sujeito selecionado, *Colaborador B*, é do sexo masculino e possui o título de mestre na área de Tecnologia da Informação. O seu tempo de trabalho na empresa está na faixa de 1 a 5 anos e vem ocupando também o cargo de diretor.

O terceiro sujeito pesquisado, que recebe a denominação de *Colaborador C*, é do sexo masculino e tem o curso superior na área de Administração. O tempo de trabalho na empresa está entre 1 e 5 anos e vem ocupando o cargo de gerente.

O quarto sujeito escolhido nesta pesquisa é denominado *Colaborador D*, é do sexo feminino e tem curso superior na área de Psicologia. Ocupa o cargo de Colaboradora e está na empresa entre 1 e 5 anos.

O quinto sujeito entrevistado, aqui denominado *Colaborador E*, é do sexo masculino e tem ensino médio incompleto. Integra o quadro operacional da empresa, onde está exercendo sua função há mais de 5 e menos de 10 anos.

O sexto e último sujeito entrevistado, que recebe a denominação de *Colaborador F*, é do sexo masculino e não integra o quadro funcional interno da empresa, mas é parte interessada, ocupando o cargo de consultor.

A partir da contextualização da empresa e da identificação dos sujeitos pesquisados, adentra-se o próximo capítulo identificando os critérios que foram essenciais à implantação da SA 8000 na De Nadai.

## **6.2 Critérios Essenciais à Implantação da SA 8000**

Neste segundo momento da pesquisa empírica, foram usados critérios como referencial de análise. Foram analisados 06 (seis) critérios, extraídos por meio das entrevistas com os sujeitos pesquisados, essenciais à implantação da SA 8000 e que são: comprometimento da administração, construção do sistema de responsabilidade social, identificação dos programas sociais, definição dos beneficiários, utilização das ferramentas de avaliação e de acompanhamento e planejamento do processo de certificação.

A formulação dos critérios exigiu uma fundamentação sólida e um aprofundamento sucessivo nas análises teórico-empíricas realizadas nesta pesquisa. Vale acrescentar que a seqüência na apresentação dos critérios não indica ordem de prioridade e de importância, porque eles não se sobrepõem e sim se complementam.

### **6.2.1 Comprometimento da Administração**

Em que pese o fato dos critérios aqui apresentados não obedecerem uma ordem de importância, considera-se relevante elencar o comprometimento da administração como o primeiro critério essencial à implantação da SA 8000 na empresa De Nadai. Isto pode ser melhor através do depoimento a seguir:

*Um programa desta envergadura somente é implantado quando há o compromisso da alta direção, se não você não implanta. E não se implanta de baixo para cima, e sim de cima para baixo – não é no sentido autoritário e sim no sentido amplo, ou seja no sentido de comprometimento (Colaborador A).*

Outra consideração sobre este critério é o fato de que, sem saber da existência da norma, a empresa já vinha desenvolvendo uma política interna de responsabilidade

social. Para a De Nadai, a partir do momento em que uma empresa é constituída através de um contrato social e adota uma razão social, torna-se correto que se assuma também, no mesmo instante, sua responsabilidade social. Afinal, essa empresa vai empregar pessoas, que por sua vez têm outras pessoas que dependem delas. Vai criar ou modificar hábitos de consumo, e os consumidores formam a sociedade (De Nadai, 2000b).

Este é o entendimento que a De Nadai tem do social, conforme corroboram os depoimentos apresentados na seqüência.

*Falar de responsabilidade social empresarial é criar, em seus aspectos corporativos, o chamado consumo responsável, onde a empresa atua socialmente não só com seu público interno - funcionários, acionistas, clientes etc – mas na sociedade como um todo. Na realidade a empresa começa a ser aquela pedrinha que você joga na água e vai formando um círculo concêntrico (Colaborador A).*

*Fazemos questão de dar seqüência ao trabalho correto e responsável, ampliando nossas ações dentro e fora da empresa (Colaborador C).*

Torna-se oportuno enfatizar que os relatos ora transcritos demonstram a existência de duas ações de responsabilidade social exercidas pela De Nadai: a primeira está relacionada ao bem-estar e à qualificação dos funcionários, e a segunda refere-se à atuação da empresa na comunidade.

Para os autores Froes e Neto (1999), estas ações sociais são denominadas gestão interna e externa da responsabilidade social.

No âmbito da responsabilidade social interna predominam os programas de Recursos Humanos (participação nos lucros, treinamento e desenvolvimento, capacitação, segurança no trabalho, remuneração, benefícios, etc.) e os planos de previdência complementar. Externamente, a responsabilidade social da empresa é feita das doações, dos programas e projetos que desenvolve, das parcerias com o governo, as ONGs e a sociedade civil em diversos programas e projetos sociais e dos programas de voluntariado dos quais participam seus empregados, fornecedores e demais parceiros (Froes e Neto, 1999, p.87).

Diante do exposto, é possível perceber que, na De Nadai, a SA 8000 foi concebida como uma forma de prescrever a política informal de responsabilidade social até então estabelecida. O depoimento a seguir evidencia a percepção da administração em relação à adesão da norma na empresa.

*A chegada da SA 8000 na De Nadai foi uma casualidade positiva e trouxe um resultado muito interessante. A empresa sempre tratou bem os funcionários, dividiu os ganhos com eles (14º salário), teve um bom relacionamento com seu sindicato, enfim, tudo que a norma prescreve. Tínhamos acabado de receber a certificação ISO 9000 e seus resultados começavam a repercutir dentro e fora da empresa. Existia um clima de euforia e, neste momento, o “Colaborador F” estava no lugar certo, na hora certa e com o produto certo: a SA 8000 (Colaborador A).*

O “lugar certo” e a “hora certa” a que o sujeito pesquisado se refere pode ser a reunião de planejamento estratégico realizada no final do ano de 1999. É interessante salientar que, nesta ocasião, a SA 8000 foi apresentada à De Nadai pelo mesmo consultor responsável pelo Sistema de Qualidade implantado na empresa.

A partir desta reunião, teve início o processo de preparação para a implantação da SA 8000 na De Nadai. A área coordenadora deste trabalho inicial pode ser identificada no depoimento a seguir:

*Recursos humanos foi responsável pela coordenação dos trabalhos. Mas todo trabalho feito teve o respaldo da alta direção (Colaborador C).*

Neste sentido, uma das primeiras decisões tomadas foi definir os representantes da empresa com a incumbência de coordenar as atividades referentes à norma. Em conformidade com o requisito “Sistema de Gestão” da SA 8000, estes Colaboradores são representados por um gerente sênior indicado pela administração e por um não-gestor eleito pelos funcionários da área operacional.

Uma vez conhecidos estes representantes, inicia-se o processo de implantação da SA 8000. É nesta fase que os relatos apontam para a existência de um complicador.

*Não precisávamos nos preocupar em traduzir uma norma, e sim em adaptá-la a nossa realidade. Esta fase foi complicada, pois tudo que a norma prescreve estar em conformidade com a CLT – legislação brasileira. Por exemplo, tivemos que fazer uma administração do número de horas trabalhadas, da questão da saúde e da segurança do trabalho - regulamentado pelas NRs. Aqui, vêm à tona os impactos que a norma traz: culturais, gerenciais, comportamentais. (Colaborador A).*

*Primeiro, a dificuldade de você ser o pioneiro... não tem literatura, não tem referência nenhuma, aqui no Brasil. A implantação de um sistema novo é muito complicado. Segundo, tivemos que transformar a norma em material operacional para nossa realidade. Terceiro, a legislação brasileira é muito pesada, então você tem que estar em conformidade com a lei, associando a uma interpretação jurídica (Colaborador F).*

Na análise destes depoimentos, pode-se perceber que a maior dificuldade encontrada na fase de preparação à implantação da SA 8000 foi adequar os instrumentos internacionais da norma (Convenções e Recomendações da OIT) aos instrumentos vigentes no Brasil (Consolidação das Leis do Trabalho), que de certa forma traduzem os valores culturais, gerenciais e comportamentais de cada país.

Os depoimentos apresentados até aqui permitem identificar o imperativo de que haja o comprometimento por parte da administração na implantação da SA 8000.

A De Nadai vem buscando atingir seus objetivos de responsabilidade social produzindo resultados sociais. Tal processo pode ser verificado no seguinte depoimento:

*O que isso nos traz? - Redução de turnover, de absenteísmo, de lesões por esforços repetitivos. Num primeiro momento é muito imperceptível, depois se começa a ter consciência que estas ações produzem resultados na área social (Colaborador A)*

Estes depoimentos apontam para a discussão do lucro (função econômica) e da responsabilidade social (função social) no âmbito das empresas. Para alguns estudiosos, o lucro é a finalidade exclusiva da empresa; para outros, a sustentação do lucro está na aplicação das responsabilidades sociais.

Depois de muitos anos de debate sobre a relação entre os objetivos dos negócios e as metas sociais, pode-se distinguir atualmente três diferentes posicionamentos frente a essa problemática.

1) Postura “tradicional”: a função da empresa é meramente econômica e a responsabilidade social seria a maior irresponsabilidade em termos empresariais. 2) Postura diametralmente “oposta à anterior”: nela estão aqueles que defendem que o benefício social de uma empresa deve estar acima do benefício econômico. 3) Postura “progressista”: a idéia básica que a sustenta é a de que lucro é legítimo e justo, mas por outro lado é exigível uma postura social (Guimarães, 1984, p.215-16).

Analisando-se estas diferentes posturas, infere-se que a De Nadai adota a postura progressista: o lucro representa seu objetivo final, por ser tratar de uma empresa produtora de bens e serviços, mas a responsabilidade social se constitui em uma das metas a serem alcançadas pela empresa.

Uma das formas de se alcançar estas metas é identificar os principais problemas enfrentados pela empresa no campo social. Nas entrevistas realizadas, pôde-se elencar os seguintes problemas no campo social detectados pela administração da De Nadai.

*Os problemas sociais apresentados por nossos funcionários, identificados pelas assistentes sociais, em sua maioria são necessidades básicas – educação, vestuário, moradia (Colaborador D).*

*As carências sociais na De Nadai são das áreas da saúde e de segurança do trabalho, de nosso funcionário não saber administrar o que ganha e da precariedade de suas moradias. (Colaborador C).*

Do ponto de vista tradicional, encara-se o problema como um desvio, ou seja, um resultado indesejável obtido quando se compara uma situação desejada a uma situação atual. Ao contrário disto, a visão da De Nadai considera que os problemas sociais existentes podem ser transformados em oportunidades de negócio. Os depoimentos a seguir ilustram este ponto de vista:

*Qualquer problema que tenhamos a gente abre um dos nossos procedimentos, o SACP (Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva) – criado com a implantação da ISO 9000. Por exemplo, qualquer problema que tenhamos, no que diz respeito a uma não-conformidade de um dos requisitos da SA 8000, a denúncia vai para as mãos dos representantes da administração e dos funcionários, em seguida pode (ou não) ser registrado no livro de ocorrência, abre-se um SACP e este procedimento exige uma resposta; somente são arquivadas quando são respondidas (Colaboradora B).*

*A De Nadai, mesmo não podendo resolver toda a problemática da escassez da água de nosso país, fez a sua parte. Ou seja, produziu materiais contendo informações sobre como se economizar água. Estes informativos foram expostos em todos os murais da De Nadai para que cada funcionário tivesse acesso. Além disso, foi desenvolvida uma sinopse sobre o tema e colocado na homepage da empresa, para que outras pessoas além de nossos funcionários fossem informadas sobre este problema social (Colaborador D).*

Estas ações socialmente responsáveis foram criadas a partir de problemas sociais identificados na empresa De Nadai. Esta postura pode ser melhor compreendida através de Drucker (1981, p.381):

A função de uma empresa é satisfazer uma necessidade social e, ao mesmo, servir à sua instituição ao transformar a solução de um problema social numa oportunidade de negócios. As oportunidades mais significativas para se converter um problema social numa oportunidade de negócios não precisam, portanto, estar necessariamente em uma nova tecnologia, um novo produto ou um novo serviço.

Portanto, resolução de um problema social pode ser encarada como oportunidade de negócio somente quando aquela beneficia e fortalece direta ou indiretamente a empresa.

### **6.2.2 Construção do Sistema de Responsabilidade Social**

A construção do Sistema de Responsabilidade Social da De Nadai, assessorada pelo “Colaborador F”, seguiu os mesmos passos do Sistema de Qualidade anteriormente implantado. De início, a pesquisadora aponta para um questionamento: “É possível implantar numa empresa a SA 8000 sem ter implantado antes o Sistema da Qualidade?”. O depoimento a seguir responde esta questão:

*Sim, é possível. Em vez de alterar algum sistema já existente a empresa vai criar procedimentos e regras como: sistema de controle de documentos, de ação corretiva, de auditoria, de treinamento, de comunicação, de registro, de compras. Não precisa ter a ISO 9000 ou outro sistema para adotar a SA 8000. (...) Mas na De Nadai integramos o sistema SA 8000 - item 9 da norma do sistema de gestão - ao da ISO 9000. O que fizemos foi aproveitar o sistema da qualidade para construir o da responsabilidade social (Colaborador F).*

O Sistema de Responsabilidade Social, inscrito e organizado no Manual de Responsabilidade Social (De Nadai, 1999c), representa o conjunto de atividades praticadas pela empresa De Nadai para garantir o atendimento à Política de Responsabilidade Social e às condições de trabalho no que diz respeito aos requisitos da Norma SA 8000.

Os documentos que auxiliam à execução deste sistema são: Manual de Responsabilidade Social; Procedimentos do Sistema (PSA); Manual de Recursos Humanos; Instruções Operacionais de Produção (IOP); Programa de Auditoria;

Programa de Treinamento; Procedimentos do Sistema da Qualidade (SGQ); Atas de Reuniões de Análise Crítica e Livro de Ocorrências (De Nadai 1999c, p.3).

O Sistema de Responsabilidade Social é conduzido pela Legislação Internacional e Nacional (CLT e NRs) em vigor, e pela sistemática de atendimento às NRs que está definida no procedimento PSA-01. Por exemplo, os acordos coletivos devem ser mantidos pela área de Recursos Humanos ou pelo Departamento Jurídico. A forma de evidenciar o atendimento aos acordos deve estar definida no Manual de Recursos Humanos.

É interessante registrar que, quando as leis nacionais, os requisitos da SA 8000 e a legislação internacional tratam do mesmo assunto, a De Nadai adota aquela que estipule as exigências mais severas, desde que não seja conflitante com a legislação nacional. A diretoria administrativa tem a responsabilidade de monitorar as convenções e recomendações internacionais, a CLT, as NRs e outras leis, recomendações e requisitos aplicáveis, indicando às áreas específicas o não atendimento de algum novo requisito que passe a ser aplicável. Neste caso, deve ser iniciado o processo de correção, através de uma Solicitação de Ação Corretiva e Preventiva (SAC-P) - ver SGQ-14-01, visando o atendimento pleno do requisito da norma (De Nadai, 1999c, p.4).

Torna-se oportuno esclarecer que os 09 (nove) subsistemas integrantes do Sistema de Responsabilidade Social da De Nadai são desmembramentos dos 09 (nove) requisitos da Norma SA 8000 e de seu *Guidance Document*, quais sejam: trabalho infantil; trabalho forçado, saúde e segurança do trabalho; liberdade de associação e negociação coletiva; discriminação; práticas disciplinares; horas de trabalho; remuneração; sistema de gestão.

O primeiro subsistema refere-se ao *Trabalho Infantil*, desmembramento do item 1 da Seção IV da Norma SA 8000.

#### QUADRO 8 – SUBSISTEMA TRABALHO INFANTIL

##### 1 Condições Gerais

- Não utilização ou apoio de trabalho infantil em suas unidades e na cadeia de fornecedores.
- Existência de documentação e divulgação a todas as áreas da empresa de sua política de restrição ao trabalho infantil e juvenil e procedimentos para a remediação de crianças encontradas trabalhando.
- Nenhuma criança deve ser empregada e nenhum trabalhador juvenil deve estar empregado durante as horas escolares e horário noturno (entre 18 e 6 h).
- Nenhum trabalhador juvenil deve ser colocado em situações internas ou externas ao local de trabalho que sejam perigosas, inseguras ou que causem danos à saúde.



## 2 Procedimentos Utilizados

- Em caso de identificação de trabalho infantil em alguma unidade, deve ser aberta uma SAC-P e enviada ao Representante da Administração para a Responsabilidade Social, para este providenciar junto ao RH as ações remediadoras de apoio adequadas para garantir a tais crianças segurança, saúde e permanência na escola até que não sejam mais crianças.
- A área de RH é responsável pela política de restrição e pela sua divulgação junto às instituições às quais a empresa está filiada, e que estão interessadas na proteção aos trabalhadores (ex.: sindicatos, associações etc.).
- A área de RH e Depto Pessoal devem controlar o horário de trabalho, que não deve exceder a 10 horas por dia, entre escola, trabalho e horas combinadas de transporte. Deve monitorar o trabalho juvenil e a educação compulsória dos respectivos trabalhadores.
- A área de suprimentos deve incentivar a cadeia de fornecedores a promover a educação compulsória das crianças, eliminar o trabalho infantil dessa comunidade e atender os requisitos que se aplicam ao trabalho juvenil.
- Os líderes das áreas de saúde e de Segurança devem monitorar, segundo mapa de risco, o horário de trabalho e as áreas perigosas, inseguras ou que apresentem riscos à saúde.

## 3 Documentos de Referência

- Manual de RH, SGQ-14-01 e PSA-01.

Fonte: De Nadai (1999c, p.6-7).

A Convenção 138 da OIT estabelece que a idade mínima para o trabalho regular e não perigoso é de 15 anos e para o trabalho perigoso é de 18 anos. Nos países em desenvolvimento, a idade mínima prescrita é de 14 anos. O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), legislação brasileira, prescreve em seu artigo 60: “é proibido qualquer trabalho a menores de quatorze anos de idade, salvo na condição de aprendiz”. O artigo 62 define aprendizagem “como uma formação técnico-profissional ministrada segundo as diretrizes e bases da legislação de educação em vigor” .

A Recomendação 146 da OIT esclarece que crianças entre 13 e 14 anos podem trabalhar num período do dia, mas somente com autorização de órgão governamental do trabalho que deve assegurar que as crianças não sejam expostas a trabalhos perigosos. Pode-se empregar trabalhadores jovens em meio período, desde que no outro ele tenha oportunidade de completar a educação secundária (ensino médio). No artigo 67 do ECA apresentam-se as proibições relativas ao trabalhador jovem ou aprendiz: “trabalho noturno, entre 22 horas de um dia e as cinco horas do dia seguinte; perigoso, insalubre ou penoso; realizado em locais prejudiciais à sua formação e ao seu desenvolvimento físico, psíquico, moral e social; realizado em horários e locais que não permitam a frequência à escola”.

Outro indicativo encontrado neste subsistema refere-se aos procedimentos de remediação apontados pela De Nadai. Estes procedimentos são definidos como “ações

para assegurar a saúde, segurança, educação e desenvolvimento de crianças que foram sujeitas ao trabalho infantil pela organização” (Guidance, 1999, p.10).

Este procedimento nunca foi ativado na De Nadai, porque na história da empresa jamais houve contratação de crianças para trabalhar em suas unidades de produção. O presidente da De Nadai esclarece: “não contrata-se menores de 16 anos, só acima, e nessa faixa de idade, o jovem só pode ficar na rua durante 10 horas, divididas em quatro horas de serviço, quatro de estudos e duas horas no percurso casa-serviço-escola-casa. E ainda se a escola for longe, a empresa, por meio das assistentes sociais, procura arrumar vaga numa escola perto do trabalho ou da casa (De Nadai, 2000a, p.14).

O segundo subsistema refere-se ao *Trabalho Forçado e Escravo*, desmembramento do item 2 da Seção IV da SA 8000.

#### QUADRO 9 – SUBSISTEMA TRABALHO FORÇADO

|  |
|--|
| <p>1 Condições Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não utilização ou apoio de trabalho forçado ou retenção de qualquer tipo de documento de identificação ou depósitos como condição para que a pessoa se torne empregada da empresa.</li> <li>• As horas extras ocorrerão sempre dentro dos limites da lei e com a aceitação do empregado.</li> <li>• A empresa não deve conceder aos seus funcionários empréstimos de alto valor (desproporcional a seus ganhos) ou de longo prazo (superior a 6 meses) de forma que não tenham alternativas para quitá-lo.</li> </ul> |
| <p>2 Procedimentos Utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos originais de empregados devem ser devolvidos após sua utilização, no máximo em 20 dias.</li> <li>• A área de RH é responsável por implementar e cumprir a diretriz sobre horas extras.</li> </ul>  |
| <p>3 Documentos de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de RH.</li> </ul>  |

Fonte: De Nadai (1999c, p.8).

A Convenção 29 da OIT visa a imediata eliminação de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório, com exceções como o serviço militar, o trabalho penal e emergências como guerra, incêndio e terremotos. Já a Convenção 105 da OIT preconiza a abolição de todas as formas de trabalho forçado ou compulsório como meio de correção política ou de educação; como sanções contra a livre manifestação de opiniões políticas e ideológicas; como disciplina de trabalho; como punição por participação em greves e como medida de discriminação.

Um das palestras proferidas na Semana da SIPAT da De Nadai, no período da realização deste estudo, foi sobre o “Orçamento Doméstico”. Para a empresa este

assunto é de extrema importância e de caráter preventivo, pois visa incentivar os funcionários na administração de ganhos próprios a família.

A *Saúde e Segurança do Trabalho* é o terceiro subsistema, desmembrado do item 3 da Seção IV da SA 8000.

#### QUADRO 10 – SUBSISTEMA SAÚDE E SEGURANÇA DO TRABALHO

|  |
|--|
| <p>1 Condições Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de trabalho saudável e seguro.</li> <li>• Representante da Administração para saúde e segurança.</li> <li>• Treinamento para saúde e segurança.</li> <li>• Sistema para detecção e prevenção de ameaças potenciais à saúde.</li> <li>• Instalações sanitárias, água e alimentação.</li> </ul>  |
| <p>2 Procedimentos Utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoção de medidas necessárias de prevenção de acidentes e de lesões que possam ocorrer aos funcionários a partir da realização de suas atividades.</li> <li>• O gerente da área de saúde é o representante da administração que tem a responsabilidade de garantir a implantação, a manutenção, os recursos e o desempenho do sistema.</li> <li>• Treinamento deve se realizar pelo menos uma vez ao ano. A área de RH deve garantir treinamentos para novos e realocados empregados.</li> <li>• Cada líder de setor é responsável por apontar, periodicamente, as situações de risco, as providências tomadas para sua correção e solicitação de SAC-P realizada pelo SESMT.</li> <li>• Quando essas condições não estiverem sendo atendidas por algum motivo, o representante dos empregados ou da administração, ou o membro do SESMT juntamente com as áreas atingidas, estabelece um Plano de Contingência, para que os direitos voltem a ser garantidos.</li> </ul> |
| <p>3 Documentos de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PSA-01, PSA-02, Atas de Reuniões de Análise Crítica, SGQ-14-01, SGQ-18-01.</li> </ul>   |

Fonte: De Nadai (1999c, p.9-10).

A Convenção 155 e a Recomendação 164 da OIT prescrevem a atenção às questões da Saúde e da Segurança Ocupacional do Trabalho. No Manual de Responsabilidade Social da De Nadai, a providência de um ambiente saudável e seguro refere-se à manutenção de um sistema de prevenção de riscos e acidentes; ao gerenciamento da área feita pelo médico do trabalho da empresa; à promoção de treinamentos com registro para todos os empregados; à manutenção da higiene da empresa como um todo (banheiros limpos, água potável, locais apropriados para os alimentos).

A De Nadai, como todas as grandes empresas, possui a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), que é formada por empregados nomeados e eleitos

anualmente, representando todos os setores da empresa. Um dos sujeitos entrevistados relata que:

*Nas reuniões da CIPA, das quais participam também representantes da direção da De Nadai, são discutidos todos os assuntos relativos à segurança e são tomadas as providências para a solução de eventuais problemas. Criamos a brigada de primeiros socorros, 'os anjos da cozinha' e um setor de segurança do trabalho que visam diminuir riscos de acidentes (Colaborador C).*

A empresa também vem realizando a “Campanha em Defesa da Água”, que tem por objetivo alertar os funcionários, clientes e fornecedores para a importância de se economizar água. Esta iniciativa pôde ser identificada pela pesquisadora em cartazes, *banners* e folhetos explicativos colocados em pontos estratégicos da empresa.

O quarto subsistema apresenta a *Liberdade de Associação e Direito à Negociação Coletiva*, e foi desmembrado do item 4 da Seção IV da SA 8000.

#### **QUADRO 11 – SUBSISTEMA LIBERDADE DE ASSOCIAÇÃO E DIREITO À NEGOCIAÇÃO COLETIVA**

|   |
|---|
| <p>1 Condições Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito ao direito de seus empregados se filiarem ao sindicato e negociarem <del>coletivamente</del> suas reivindicações.</li> <li>• Os representantes do pessoal <del>sindicalizado</del> não sofrerão qualquer tipo de discriminação e terão <del>acesso</del> a seus representados nos locais de trabalho.</li> </ul>  |
| <p>2 Procedimentos Utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O trabalhador, respeitando lei brasileira, pode filiar-se ao seu sindicato de categoria profissional ou ao sindicato a que a empresa está associada.</li> <li>• Qualquer empregado que se sentir prejudicado pelo não-atendimento deve encaminhar uma denúncia, verbal e/ou escrita, ao representante dos empregados ou ao representante da administração, que deverá investigar, documentar em livro de ocorrências e propor ações para resolver a reclamação.</li> </ul> |
| <p>3 Documentos de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SGQ-14-01 e Livro de Ocorrência.</li> </ul>  |

Fonte: De Nadai (1999c, p.11).

A Convenção 87, sobre a liberdade sindical e a proteção do direito sindical, garante ao empregado e ao empregador o direito de constituir suas próprias associações e de a elas se filiarem livremente, e de funcionarem essas organizações sem ingerência das autoridades públicas.

Em seguida, a Convenção 98 da OIT vem dispor sobre a eliminação de leis de discriminação anti-sindical e sobre a proteção de organizações de empregadores e de empregados contra mútua ingerência, além de requerer medidas para promover a

negociação coletiva. Esta Convenção é suplementada com termos da Convenção 135, que preconiza a proteção dos representantes dos trabalhadores, permitindo-lhes livre acesso aos demais empregados e impedindo a sua discriminação.

A Norma SA 8000 exige que os trabalhadores tenham comunicação direta com a direção da empresa para negociar abertamente suas reivindicações. O Manual de Responsabilidade Social da De Nadai esclarece que denúncias relativas à liberdade de sindicalização e à negociação coletiva podem ser feitas ao representante da administração (Colaborador B) ou ao representante dos empregados (Colaborador E) e que as reclamações são registradas em livro de ocorrência.

O quinto subsistema refere-se à *Discriminação*, desmembramento do item 5 da Seção IV da SA 8000.

#### QUADRO 12 – SUBSISTEMA DISCRIMINAÇÃO

|  |
|--|
| <p>1 Condições Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proibição da prática de qualquer tipo de <del>discriminação</del>, de <del>interferência</del> no exercício dos direitos do outro, <del>comportamento</del> que seja sexualmente coercitivo, ameaçador, <del>abusivo</del> ou explorador, assédio visando o benefício próprio.</li> <li>• Os casos denunciados devem ser <del>investigados</del> e ações apropriadas, <del>proporcionais</del> à gravidade, devem ser tomadas.</li> </ul> |
| <p>2 Procedimentos Utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer pessoa que identificar uma destas situações pode denunciá-lo ao representante dos empregados ou ao representante da administração ou a membro da diretoria, que deve documentar a denúncia e investigá-la.</li> <li>• As denúncias recebidas e investigadas e as ações tomadas, devem ser analisadas nas Reuniões de Análise Crítica.</li> </ul>   |
| <p>3 Documentos de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de RH, Livro de Ocorrências e Atas de Reuniões de Análise Crítica.</li> </ul>  |

Fonte: De Nadai (1999c, p.12).

A Convenção 111 da OIT dispõe sobre uma política mundial com vistas à eliminação, com referência a emprego e profissão, de toda discriminação baseada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, origem nacional ou social.

Sobre a discriminação baseada em deficiência, a Convenção 159 da OIT determina a implementação de uma política nacional sobre a reabilitação profissional e emprego para pessoas portadoras de deficiência.

Registra-se no Manual da De Nadai que não se deve praticar ou apoiar a discriminação nas contratações, na remuneração, no acesso ao treinamento, nas promoções ou no desligamento, no que se refere aos itens das Convenções mencionadas. Caso ocorra algum tipo de discriminação, deve-se denunciar ao

representante da administração ou dos empregados, registrando o fato em livro de ocorrências.

No artigo 7, inciso XXX, a Constituição Brasileira (1988) preconiza “a proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil” e o inciso XXXI estabelece a “proibição de qualquer discriminação no tocante a salário e critérios de admissão do trabalhador portador de deficiência”.

No processo de auditoria, deve-se cuidar para distinguir entre formas de discriminação e práticas culturais. Em alguns casos, são aceitas formas de discriminação cultural mesmo violando os direitos humanos (Guidance, 1999, p.27).

O presidente da De Nadai é vice-presidente da APAE de Santo André e presidente da Associação dos Amigos da Estação Especial da Lapa, duas entidades de São Paulo (De Nadai, 2000a, p.16). Por isso a preocupação com as atitudes discriminatórias na empresa antecede a implantação da SA 8000.

O sexto subsistema diz respeito às *Práticas Disciplinares*, desmembramento do item 6 da Seção IV da SA 8000.

#### QUADRO 13 – SUBSISTEMA PRÁTICAS DISCIPLINARES

|  |
|--|
| <p>1 Condições Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proibição à prática de punições corporais e verbais, incluindo o isolamento, privação ao direito de ir e vir, proibição do acesso a banheiros, bebedouros de água e à alimentação.</li> <li>• Os casos denunciados devem ser investigados e ações apropriadas, proporcionais à gravidade, devem ser tomadas.</li> </ul>                             |
| <p>2 Procedimentos Utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer pessoa que identificar uma destas situações pode denunciá-lo ao representante dos empregados ou ao representante da administração ou a membro da diretoria, que devem documentar a denúncia e investigá-la.</li> <li>• As denúncias recebidas e as ações tomadas, devem ser analisadas nas Reuniões de Análise Crítica.</li> </ul> |
| <p>3 Documentos de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de RH, Livro de Ocorrências e Atas de Reuniões de Análise Crítica.</li> </ul>  |

Fonte: De Nadai (1999c, p.13).

A De Nadai e outras empresas que querem agir em conformidade com a SA 8000 não podem usar ou apoiar o uso de castigos corporais, coerção mental ou física e abuso verbal. No entanto, este requisito é muito vago e sujeito a várias interpretações. Áreas como o abuso mental e verbal têm de ser mais detalhadas para tornarem-se auditáveis. Outras práticas injustas não são abordadas na SA 8000, como por exemplo a privação de trabalho e falta de qualidade nas condições de trabalho.

O sétimo subsistema diz respeito às *Horas de Trabalho*, desmembramento do item 7 da Seção IV da SA 8000.

#### QUADRO 14 – SUBSISTEMA HORAS DE TRABALHO

|   |
|---|
| <p>1 Condições Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento a todas as leis e normas relacionadas com a jornada de trabalho aplicáveis às suas atividades.</li> <li>• Os empregados devem ser contratados por 44 semanais e para cada período de 7 dias trabalho será fornecido um período de pelo menos 24 horas consecutivas de descanso.</li> <li>• Somente utilizar a aplicação de horas extras, quando ocorrerem situações excepcionais de curto prazo.</li> </ul>  |
| <p>2 Procedimentos Utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As áreas Jurídica e de RH são responsáveis por investigar as legislações aplicáveis e indicar qualquer desvio no atendimento causado por alterações na legislação ou desvio nos processos estabelecidos, que deve gerar uma SAC-P.</li> <li>• Pela própria característica da empresa, uma agenda de descansos é elaborada pela área de RH, para atender o descanso semanal, que pode coincidir com o domingo.</li> <li>• As horas extras não devem exceder 2 horas diárias e 12 horas por semana; devem ser remuneradas ou compensadas, e respeitado o período de 11 horas de descanso entre duas jornadas.</li> </ul> |
| <p>3 Documentos de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de RH e SGQ-14-01.</li> </ul>   |

Fonte: De Nadai (1999c, p.14).

No artigo 7, inciso XIII, da Constituição Brasileira (1988) estabelece que a “duração do trabalho normal não será superior a oito horas diárias e quarenta e quatro semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. Continuando, o inciso XIV define a “jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva” e o inciso XV o “repouso semanal remunerado, preferencialmente aos domingos.

Na De Nadai, em conformidade com a SA 8000, a jornada normal de trabalho é de 44 horas semanais com descanso semanal, respeitando sempre a escala. Como a empresa funciona 24 horas por dia existem turnos de revezamento. Na ocorrência de horas extras, estas não devem extrapolar as 2 horas diárias e 12 semanais e o intervalo é de 11 horas entre as jornadas.

O oitavo subsistema refere-se à *Remuneração*, desmembramento do item 8 da Seção IV da SA 8000.

### QUADRO 15 – SUBSISTEMA REMUNERAÇÃO

|  |
|--|
| <p>1 Condições Gerais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os salários devem ser pagos de acordo com a política de remuneração e não se deve reduzir salários por motivos disciplinares.</li> <li>• A forma de pagamento dos salários e a política de benefícios deve ser conveniente para o empregado.</li> <li>• Proibição de arranjos de trabalho, contratos de estágio ou de esquema de aprendizado que burlem o atendimento às obrigações com o pessoal.</li> </ul> |
| <p>2 Procedimentos Utilizados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O RH define esta política de remuneração, que deve estar documentada; os salários dos empregados de menores rendimentos devem ser iguais ou superiores à média .</li> <li>• O pagamento deve ser feito em espécie, quando não for possível o empregado abrir conta em banco.</li> <li>• A política de benefícios concedidas pela empresa aos empregados está definida no manual de RH.</li> </ul>     |
| <p>3 Documentos de Referência</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual de RH.</li> </ul>  |

Fonte: De Nadai (1999c, p.15).

A Convenção 100 da OIT, sobre a igualdade de remuneração, estabelece o princípio de igual remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor. O artigo 7, inciso IV, da Constituição Brasileira (1988) define que o trabalhador deve receber pelo menos o “salário mínimo, fixado em lei, nacionalmente unificado, capaz de atender a suas necessidades vitais básicas e às de sua família como moradia, alimentação, educação, saúde, lazer, vestuário, higiene, transporte e previdência social, com reajustes periódicos que lhe preservem o poder aquisitivo, sendo vedada sua vinculação para qualquer fim”.

Em muitos países, o salário mínimo não corresponde nem mesmo ao salário de subsistência, não satisfazendo as necessidades humanas. Conseqüentemente, em tais casos, é possível que uma empresa, mesmo obedecendo a legislação nacional, estará violando os instrumentos normativos da SA 8000.

O SAI recomenda que os auditores usem uma combinação de análise quantitativa e qualitativa para avaliar a suficiência de salários. Há dois métodos que podem determinar se a remuneração satisfaz as necessidades básicas dos trabalhadores. O primeiro método é um cálculo baseado no indicativo de “linha de pobreza” e o segundo se baseia no indicativo de “produtos da cesta básica”. Estes dois métodos devem utilizar estatísticas geradas pelo governo federal, pela Organização das Nações Unidas ou por instituições financeiras (Guidance, 1999, p.32)



Conforme Manual da De Nadai (1999c), os salários devem atender as necessidades básicas com alguma sobra e ainda atender às leis e convenções de acordo coletivo, sendo proibido qualquer tipo de acordo ou contrato que burle a seguridade social ou a obrigação trabalhista; não devem ser feitas deduções de salários por motivos disciplinares.

A De Nadai oferece aos seus funcionários participação nos lucros da empresa, 14º salário todos os anos e às vezes um 15º. Este não é considerado salário. Em 2000, apesar de o dissídio coletivo dos profissionais do setor alimentício ter estabelecido um aumento de 3,5%, a empresa deu aumento de 5%.

O nono subsistema refere-se ao *Sistema de Gerenciamento*, desmembramento do item 9, nomeado Sistema de Gestão, da Seção IV da SA 8000.

#### QUADRO 16 – SUBSISTEMA SISTEMA DE GERENCIAMENTO

##### 1 Condições Gerais

- Compromisso, estabelecimento e divulgação da política de responsabilidade social e condições de trabalho da empresa.
- A empresa deve realizar semestralmente reuniões para fazer uma análise crítica de seu Sistema de Responsabilidade Social.
- O Diretor Geral designa o Gerente de RH como Representante da Administração para a Responsabilidade Social. A área de RH operacionaliza a escolha do representante dos empregados.
- O planejamento e implementação do Sistema de Responsabilidade Social pauta-se em responsabilidades e autoridades; treinamentos aos contratados e programas de conscientização; monitoramento feito por auditorias e formulação e acompanhamento de indicadores.
- A De Nadai seleciona seus fornecedores com base em seu comprometimento com o atendimento aos requisitos de responsabilidade social. Também deve manter um documento assinado pela administração do fornecedor, formalizando seu compromisso com o sistema. A gerência de suprimentos deve solicitar aos fornecedores e manter, em sua área, evidências de que o fornecedor e seus subcontratados atendem aos requisitos.
- Todas as preocupações dos colaboradores e de outras partes interessadas relacionadas com o atendimento à política de responsabilidade social e das condições de trabalho e requisitos definidos no sistema, podem ser registradas em uma SAC-P e encaminhadas para análise de ação corretiva ou preventiva.
- O representante da administração para a responsabilidade social deve comunicar, acompanhar, divulgar, disponibilizar periodicamente todas as informações às partes interessadas.
- Disponibilização às partes interessadas de evidências ou dados que comprovem a conformidade com o sistema. Também manter registros que demonstrem a conformidade com os requisitos do sistema.

##### 2 Procedimentos Utilizados

- O estabelecimento da política do sistema deve atender, no mínimo, às leis nacional e internacional. A divulgação deve ser interna e externa, à empresa.
- Na reunião de análise crítica devem estar presentes o representante da administração da responsabilidade social e da saúde e Segurança, o representante do SESMT e o representante dos empregados. A reunião deve ser registrada em atas.
- Quando crianças forem encontradas na cadeia de fornecedores, a gerência de suprimentos deve instruir os fornecedores sobre os tipos de ações aceitáveis. A De Nadai rompe com o fornecedor e o denuncia aos órgãos fiscalizadores e sindicatos quando contrariar este requisito.
- As preocupações dos colaboradores formalizadas nas SAC-P devem ser investigadas e ações remediadoras, corretivas ou preventivas devem ser implementadas, alocando os recursos necessários de acordo com a natureza e severidade da não-conformidade identificada contra a política e requisitos do sistema.

**3 Documentos de Referência**

- Manual de RH, MGQ, SGQ-17-01, SGQ-18-01, SGQ-06-02, SGQ-14-01, SGQ-16-01, PSA-03 e Atas de Reuniões de Análise Crítica.

Fonte: De Nadai (1999c, p.16-24).

Dentre todos os subsistemas, pode-se verificar que o do “Sistema de Gestão” é o mais extenso e complexo, pois é nele que se sistematiza a política de responsabilidade social assumida pela De Nadai e se apresentam os critérios fundamentais do gerenciamento na área do social. Isto não quer dizer que os outros requisitos não sejam atendidos e não tenham a sua importância.

Uma das condições deste subsistema é a seleção realizada pela De Nadai para formação de seu cartel de fornecedores. Para ser um fornecedor da De Nadai é preciso possuir normas de higiene e de qualidade compatíveis com aquelas empregadas dentro da empresa. Outro fator decisivo na escolha dos fornecedores é o comprometimento social que estas empresas possuem com seus funcionários (De Nadai, 2001).

Este fator está em conformidade com a SA 8000, que proíbe a empresa de ter qualquer vínculo com corporações que não respeitam os direitos trabalhistas, que exploram o trabalho infantil ou que possuam outros erros de conduta social. Conforme o Manual de Responsabilidade (1999c), quando crianças (menores de 16 anos) forem encontradas na cadeia de fornecedores, a Gerência de Suprimentos deverá solicitar providências junto ao fornecedor, de forma que ações remediadoras sejam implantadas. A De Nadai deve instruir seus fornecedores sobre os tipos de ações aceitáveis e, quando a empresa insistir no emprego do trabalho infantil ou não apresentar plano de ações remediadoras, a De Nadai rompe com o fornecedor e o denuncia aos órgãos fiscalizadores e sindicatos.

Mais do que procedimentos de rotina, os subsistemas do Sistema de Responsabilidade Social da De Nadai significam uma padronização da prática de responsabilidade social; uma visão metodológica para os profissionais do Serviço Social através de resultados contínuos relacionados às diversas áreas; um rompimento com ações setorializadas e isoladas. Estas práticas interventoras resultam em processos contínuos de trabalho, estabelecem canais de comunicação e fomentam a criação de critérios de acompanhamento e avaliação.

A aplicação dos nove subsistemas vem requerendo da empresa De Nadai uma política de responsabilidade social, a análise crítica da administração, a realização de programas de treinamento e de conscientização, o planejamento e a implementação do sistema, o estabelecimento de um sistema de controle e de avaliação de fornecedores e de ações corretivas para o tratamento de denúncias, a criação de um sistema de comunicação externa, de verificação e de registro.

### 6.2.3 Definição de Programas Sociais

Atualmente, a empresa investe cerca de R\$ 160 mil anuais na especialização dos trabalhadores e possui muitos programas para aumentar o grau de educação, saúde e produtividade dos mesmos (De Nadai, 2001).

Um primeiro programa identificado pelos sujeitos pesquisados é a própria Norma SA 8000, como pode ser verificado no depoimento abaixo:

*A SA 8000 é um programa que deu certo. A De Nadai antes era reconhecida pelo mercado como empresa que fazia marmita para presos, pois sua maior clientela era as delegacias e o presídio do Carandiru/SP. Hoje em dia o logotipo da empresa é outro, começamos a criar um diferencial da empresa, colocar no mercado que a De Nadai é uma empresa voltada para a responsabilidade social (Colaborador C).*

Na verdade, estas questões representam o retorno que a empresa De Nadai está tendo com a implantação da SA 8000. Estes retornos agregam valor aos negócios da empresa, explicitando a lealdade e o compromisso de todas as pessoas envolvidas, fazendo da marca da empresa um nome conhecido e divulgado pela mídia e conquistando novos clientes, além do reconhecimento público pelas responsabilidades sociais assumidas.

A partir dos programas sociais desenvolvidos na De Nadai, é possível identificar uma série de benefícios sociais que são destinados aos seus funcionários (De Nadai, 2001), como se segue:

1) A empresa dispõe de um Centro de Treinamento - local para palestras e seminários promovidos pela De Nadai. Neste centro ocorreu a Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho (SIPAT) na mesma semana da realização desta pesquisa, como pode ser conferido no depoimento abaixo:

*Nesta semana está sendo realizada a SIPAT com um ciclo de palestras: no primeiro dia "Orçamento Doméstico", no segundo dia foi "Prevenção de Câncer de Mama e de Colo de Útero" e hoje (quinta-feira) de "Qualidade de Vida" (Colaboradora D).*

2) A existência da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) na empresa proporcionou a criação do setor de Segurança do Trabalho, que tem por objetivo diminuir os riscos de acidente, permitindo, desta forma, que se trabalhe em condições saudáveis e seguras.

3) A empresa oferece 14º salário e participação nos lucros e nos resultados da empresa a todos funcionários. Segundo a empresa, em 1999, o dissídio coletivo havia definido um aumento salarial de 3,5% para os profissionais do setor alimentício, sendo que o aumento estabelecido pela empresa foi de 5%.

4) Há uma escola de alfabetização para os funcionários. Acompanha-se os trabalhadores jovens (entre 16 e 18 anos) que estudam para que não gastem mais de 10 horas diárias com os estudos e a profissão.

5) Há dois anos, a empresa tem um convênio com a Faculdade de Educação Física de Santo André (FEFISA), oferecendo aos seus funcionários, duas vezes ao dia, a ginástica laboral, atitude que diminuiu os índices de lesões provocadas por movimentos repetitivos durante o trabalho, aumentou a disposição e ainda ajudou a diminuir o *stress*. Este programa é prioritário na empresa De Nadai, como pode ser observado a seguir:

*A menina dos olhos da De Nadai é o RH – como um todo – ele é diferenciado porque ele é muito participativo. (...) problemas de LER na área de marmitex (unidade de produção) levou a buscar uma solução, que foi a implantação da ginástica laboral. Esta hoje é um programa social da empresa, que vem buscando a melhoria da qualidade de vida dos funcionários (Colaborador C).*

6) Os funcionários possuem plano de saúde fornecido pela empresa. Ao início de contrato e depois, semestralmente, os funcionários submetem-se a exames físicos completos, conforme NRs da Saúde e da Segurança do Trabalho.

7) A De Nadai mantém, sem ônus para os funcionários, um plano de seguro de vida em grupo com o propósito de amparar a família e o funcionário, em caso de morte natural, morte acidental ou invalidez por acidente.

8) A empresa mantém em suas instalações um restaurante para atender seus funcionários. O preço das refeições é reduzido, porque a De Nadai absorve-se a maior parte das despesas desse setor.

9) Uma equipe de nutricionistas da De Nadai realiza na empresa um trabalho voluntário voltado para os funcionários e familiares. O principal objetivo do projeto é conscientizar as pessoas que sofrem de determinadas doenças sobre a importância de seguir à risca uma dieta alimentar. A prioridade das profissionais está em informar aos funcionários a respeito dos tipos de alimentos que eles precisam consumir diariamente e da necessidade de efetivar a substituição de cardápios.

Na sequência dos programas sociais colocam-se duas questões relevantes: em primeiro lugar a SA 8000 é um dos programas prioritários mas não o único e isto é compreensível pois, antes da existência da norma, a empresa já desenvolvia o Programa de Saúde e de Segurança do Trabalho e o Programa de Qualidade. A segunda questão está relacionada com o depoimento abaixo:

*O “carro-chefe da empresa” é o trabalho que fizemos voltado, inicialmente, para nossos funcionários. Depois para uma série de outras ações voltadas que são voltadas para a comunidade – ações de benemerência, de filantropia, podemos chamar de várias formas (Colaborador A).*

Esta segunda questão reforça a priorização de programas que atendam os funcionários da empresa De Nadai - política interna de responsabilidade social, implícita no escopo da SA 8000 –, mas não exclui a implementação de programas sociais fora da empresa.

#### 6.2.4 Identificação dos Beneficiários

Verifica-se na empresa De Nadai, com base nos sujeitos pesquisados, que os principais beneficiários com a implantação da SA 8000 são os funcionários e os fornecedores. Isso não quer dizer que as outras partes interessadas não sejam beneficiadas com a norma. Observa-se essa idéia nos depoimentos apresentados a seguir:

*Os funcionários são alvo de atenção na implantação e continuação da SA 8000, pois quem trata bem seu funcionário, trata bem seu produto, conseqüentemente trata bem seu consumidor que destaca como alvo de atenção na empresa (Colaborador A).*

*A atenção maior são as empresas de fornecimento, de pequeno porte, que são os maiores fornecedores da De Nadai (Colaborador D).*

É possível verificar que, a partir da análise deste e dos outros critérios, a Norma SA 8000 dedica-se, em especial, aos funcionários. Considerando que a categoria de funcionários é a parte mais afetada no desempenho social da empresa, deve ser ela a mais interessada na implantação e, por conseqüência na manutenção da SA 8000. Estas questões reforçam a idéia de que a existência de uma política interna da responsabilidade social numa empresa é requisito básico à implantação da SA 8000, ou seja, deve-se primeiro começar a “arrumar a casa”.

Cabe, neste tópico, dedicar-se à outra categoria de beneficiários da De Nadai, que são os fornecedores. Para a conformidade com a SA 8000, estes fornecedores devem se adequar às rígidas normas de higiene e de qualidade empregadas dentro de suas empresas.

Assim, na empresa De Nadai o fator decisivo na escolha dos fornecedores é o comprometimento social que estas empresas possuem com seus funcionários. Com a certificação da SA 8000, a empresa De Nadai não pode criar nenhum tipo de vínculo com empresas de fornecimento que não respeitem os direitos trabalhistas, que explorem a mão-de-obra infantil ou que possuam qualquer outro erro de conduta social.

A empresa consultora que vem acompanhando sistematicamente a implementação da SA 8000 está construindo juntamente com profissionais da área de RH da De Nadai um questionário que deverá ser preenchido por seus fornecedores para se analisar a efetividade da SA 8000.

A De Nadai (1999c) deve manter um documento assinado pela administração do fornecedor, no qual esteja formalizado seu comprometimento para com a responsabilidade social, incluindo: atender aos requisitos da SA 8000; participar do monitoramento da companhia, quando solicitada pela De Nadai; propor ações para remediar prontamente qualquer atividade ou atitude identificada que seja contrária aos requisitos da SA 8000; informar à De Nadai todo negócio relevante realizado com outros fornecedores ou subcontratados (ex.: parcerias de fornecimento de produtos ou serviços, aquisições acionárias, troca de fornecedores de matérias-primas principais).

Como é imprescindível que haja entre a De Nadai e seus fornecedores reciprocidade nas relações comerciais, além do cumprimento de prazos estipulados e da lealdade, também deve-se respeitar o cumprimento dos requisitos da SA 8000.

Mesmo que os funcionários e os fornecedores, até o momento, sejam categorias prioritárias da empresa De Nadai no cumprimento dos requisitos da SA 8000, isso não quer dizer que a empresa não está pensando na ampliação destes beneficiários, haja vista o depoimento abaixo:

*Em relação à SA 8000 a atenção maior é voltada para os funcionários. No contexto da responsabilidade social, a norma está passando por um processo de transformação para se criar um conceito mais amplo, dedicando-se a outras partes interessadas (Colaborador D).*

Este depoimento aponta para a definição dos *stakeholders* como a categoria que reúne todas as outras categorias: acionistas, funcionários, fornecedores, consumidores, comunidade e Estado, entre outros. Para Ashley (2000a), são todos aqueles com quem a organização tem alguma relação de troca, voluntária ou não, para que a organização possa atingir os seus objetivos. Assim, a empresa De Nadai, além de produzir bens e serviços, é também uma instituição de poder dentro da sociedade. Com diz Jorge (2001),

De meros participantes de um relação difusa, geralmente unilateral, os funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade sentem-se hoje verdadeiros sócios do negócio, contribuindo para o crescimento das corporações e compartilhando seus resultados. São protagonistas totalmente diferentes dos simples e comuns consumidores do passado, dos trabalhadores de *Tempos Modernos*, de Carlitos, dos fornecedores que só entregavam peças nas unidades industriais.

A menção colocada remete a uma reflexão: estas questões é que fazem com que, além de produtos e serviços com qualidade e preços justos, a empresa De Nadai e suas partes interessadas (*stakeholders*) cumpram os requisitos da SA 8000, estabelecendo valores de responsabilidade social, para que por todas sejam cobrados.

### 6.2.5 Ferramentas de Avaliação e de Acompanhamento

As ferramentas de avaliação e de acompanhamento são critérios essenciais à implantação da SA 8000. Uma primeira ferramenta identificada, de uso permanente, pode ser identificada no depoimento a seguir:

*Uma ferramenta de utilidade obrigatória da empresa é o sistema de comunicação existente entre todas as partes interessadas no Sistema de Responsabilidade Social (Colaborador C).*

*Os funcionários buscam na área de recursos humanos às informações sobre o sistema SA 8000 (Colaborador D).*

Fica claro, no primeiro depoimento, que a ferramenta “sistema de comunicação”, utilizada na De Nadai, dedica-se a todas as partes interessadas, ou seja, os clientes, os fornecedores, os sindicatos, as organizações governamentais – Secretarias Municipais, Estaduais e Federais, Ministérios etc. – e não-governamentais (ex.: Fundação Abrinq). No entanto, quando acordado em contrato, a De Nadai disponibiliza às partes interessadas as evidências ou os dados que comprovem a conformidade do Sistema de Responsabilidade Social da De Nadai com os requisitos da SA 8000.

É possível identificar no segundo depoimento que a área de Recursos Humanos da De Nadai (representante da administração da SA 8000) deve comunicar periodicamente aos funcionários, como também às outras partes interessadas, o



desempenho do Sistema de Responsabilidade Social. É importante ressaltar que cabe aos funcionários da De Nadai (àqueles autorizados) informar, divulgar ou disponibilizar ao público em geral informações sobre a política de responsabilidade social e sobre as condições de trabalho da empresa.

Outro indicativo deste sistema de comunicação são os documentos utilizados para fornecimento de informações sobre a SA 8000 às partes interessadas, que são: ata de reunião de análise crítica, relatório de monitoramento de atividades e de acompanhamento dos planos de ações. Estes documentos são divulgados interna e externamente na empresa. O depoimento a seguir apresenta uma forma de divulgação:

*Na divulgação de informações sobre a SA 8000, utiliza-se o quadro de aviso, o e-mail e, quando é algo maior, fazemos informativos, por exemplo os livrinhos de AIDS, Meio Ambiente, Orçamento Familiar, Coleta Seletiva. Existe também o Check Listing feito pelos supervisores na De Nadai (Colaborador C).*

Esta divulgação interna está em conformidade com a política de responsabilidade social e de condições de trabalho da De Nadai. Ou seja, deve ser feita a divulgação interna utilizando quadros, cartazes, *banners*, faixas e outros, em todas as unidades da empresa.

A divulgação externa da De Nadai é feita toda vez que um evento fora da empresa for realizado; o responsável pela organização deve estudar a forma mais adequada para realizar a divulgação. A política deve ser divulgada externamente através de comunicado às partes interessadas, voltadas para algum aspecto da responsabilidade social. A abrangência dessa divulgação deve ser definida e documentada pela área de Recursos Humanos - representante da administração para a responsabilidade social (1999c, p.16).

O “sistema de monitoramento” é outra ferramenta extraída da pesquisa realizada. Neste sistema, há indicadores que controlam o sistema SA 8000, como retratado nos depoimentos abaixo:

*Hoje existe na De Nadai indicadores gerais reunidos - indicadores da qualidade, da SA 8000 e logo envolverá o do meio-ambiente - num único sistema de monitoramento (Colaborador B).*

*O manual de responsabilidade social é um sistema de monitoramento, pois nele apresenta-se uma série de controles que tem que fazer. Já tínhamos algumas coisas na ISO 9000, alguns índices de controle, por exemplo as horas extras, o absenteísmo, e percebemos que vêm caindo a cada mês (Colaborador D).*

Na empresa De Nadai, o monitoramento dos indicadores relativos a horas de trabalho, remuneração, questões quantificáveis da saúde e segurança do trabalho são levantados pelo Departamento Pessoal, que faz a migração dos dados para a área de Recursos Humanos que por sua vez, depois de elaborar a planilha de avaliação de indicadores, repassa os resultados para alta administração. Já os indicadores relativos às práticas disciplinares e à discriminação são descritos em forma de denúncia no livro de ocorrências.

Outra colocação é a de que os indicadores que monitoram o Sistema de Responsabilidade Social são definidos e acompanhados nas reuniões de análise crítica que são realizadas pela administração, como aparece no depoimento abaixo:

*Os indicadores para análise da SA 8000 são monitorados pelos gerentes das diversas áreas da De Nadai e são discutidos em reuniões de análises críticas semestralmente ou quando for necessário se faz reunião extraordinária, visando sempre a melhoria do processo (Colaborador A).*

As reuniões de análise crítica, referentes ao sistema SA 8000 e feitas pela administração, são realizadas pelo menos duas vezes ao ano e contam com a presença da alta administração, do representante da administração, de um técnico de segurança e do representante dos empregados.

Conforme o manual de responsabilidade social (De Nadai, 1999c), durante a reunião são analisados: a adequação e efetividade da política e dos procedimentos do Sistema de Responsabilidade Social; o resultado do desempenho de cada requisito do sistema (SAC-P, relatórios de auditoria, livro de ocorrência); o acompanhamento de indicadores de desempenho do sistema e o estabelecimento de ações para a melhoria do sistema. Os resultados da reunião, definidos com prazos e responsáveis, devem ser registrados em ata de reunião.

Neste último depoimento, foi possível identificar também uma outra ferramenta que é utilizada no acompanhamento e na avaliação da política de responsabilidade

social e das condições de trabalho – conforme Norma SA 8000: o “sistema de ações preventivas e corretivas”. Vê-se tal sistema nos depoimentos a seguir:

*O que o funcionário precisar .. eu faço uma reunião com eles e emito uma comunicação interna (C.I.) que é passada para o responsável da Direção Operacional/ Gerência da SA 8000, que busca tomar as devidas providências junto ao Departamento de Recursos Humanos (Colaborador E).*

*Tem que ter procedimentos-padrão para verificação de ações de não-conformidade entre outros. A parte de registro é tudo documentado e sistematizado (Colaborador C).*

Na De Nadai, se acontecer uma não-conformidade com os requisitos da SA 8000, deve-se empreender ações corretivas imediatas que evidenciem qualquer preocupação - seja de fontes internas ou externas. Qualquer ação de discriminação contra funcionários que informem uma não-conformidade é estritamente proibida. E mais: há de assegurar que os funcionários focalizem suas preocupações livremente, sendo aconselhável que seja nomeada uma terceira pessoa de confiança, a quem eles possam informar suas preocupações.

As preocupações dos funcionários formalizadas nas SAC-P devem ser investigadas e ações remediadoras, corretivas ou preventivas devem ser implementadas, alocando os recursos necessários de acordo com a natureza e severidade da não-conformidade identificada contra a política dos requisitos do Sistema de Responsabilidade Social. A sistemática para tratamento de ações está detalhada no procedimento SGQ-14-01.

É importante registrar, a partir desses depoimentos, que o Sistema de Responsabilidade Social segundo requisitos SA 8000 precisa ser freqüentemente avaliado e acompanhado por meio de seus indicadores, para manter o cumprimento dos requisitos da SA 8000.

## **6.2.6 Planejamento do Processo de Certificação**

De início, no planejamento do processo de certificação SA 8000, apresenta-se a “auditoria” como uma atividade formal e documentada, executada por terceira parte, e

que se utiliza do método de coleta de informações baseada em evidências objetivas e imparciais, fornecendo subsídios para verificação da adequação e da conformidade com a SA 8000 (Guidance, 1999).

É possível identificar, conforme alguns depoimentos, alguns procedimentos realizados no processo de auditoria SA 8000 na De Nadai:

*O processo de auditoria é parecido com o da ISO 9000. Um organismo externo de certificação analisa a documentação e entrevista as pessoas. Na auditoria da SA 8000 as entrevistas junto aos funcionários são feitas individualmente, ao contrário da ISO que requer um representante da alta administração presente com o funcionário entrevistado. Isto acontece porque na auditoria da SA 8000 tem que ser investigadas situações particulares e confidenciais como casos de maus-tratos, de assédio, de desrespeito, de discriminação (Colaborador B).*

*Os auditores são aconselhados a conversar com os sindicatos e ONGs, parceiras da empresa, para levantar um diagnóstico da realidade da empresa (Colaborador E).*

A partir das menções apresentadas, verifica-se que a auditoria da SA 8000, apesar de ser um requisito de verificação da adequação e conformidade com os padrões estabelecidos no Sistema de Responsabilidade Social, Norma SA 8000, é também uma ferramenta para avaliação de desempenho, pois é um dos meios de identificar alguns indicadores e apontar os ajustes necessários do sistema.

Portanto, o Sistema de Responsabilidade Social deve ser auditado e ações corretivas e/ou de melhoria devem ser propostas e implementadas. A auditoria deve ser feita em duas partes: a) os requisitos definidos na documentação do Sistema de Responsabilidade Social devem ser verificados quanto à sua adequação à SA 8000; b) as áreas devem ser investigadas quanto ao atendimento dos requisitos documentados. O planejamento, a realização e o registro das auditorias do sistema devem seguir a sistemática definida no SGQ-17-01 – sistemática para realização de auditorias da qualidade De Nadai (1999c, p.19).

A preparação para a auditoria de terceira parte é uma das etapas do processo de certificação, embora não tenha sido possível identificar nos relatos dos sujeitos pesquisados da De Nadai. Também foi um dos temas desenvolvidos no Seminário em Hong Kong (CEPAA, 2000a), no ano de 2000, promovido pelo SAI, e deste a pesquisadora extraiu, de forma sucinta, algumas considerações:

⇒ Seleção da equipe de auditores: fluência no idioma ou dialeto próprio, caso contrário deve-se contratar um tradutor independente; conhecimento de alfândega e leis; entendimento da cultura local; perito no assunto; é desejável uma representação feminina.

⇒ Obtenção dos dados brutos: leis aplicáveis; situação política do país; situação dos sindicatos; cesta básica; tamanho da família no país; ONGs locais; perfil da indústria, incluindo seus problemas crônicos (se for preciso deve-se fotografar).

⇒ Seleção de ONGs: agências internacionais (OIT, UNICEF, Nações Unidas e outras); agências nacionais (foco na criança, no trabalho, no sistema de gestão e outras); Banco Mundial e de Desenvolvimento Regional.

⇒ Reuniões de pré-auditoria: auditor líder administra a pré-avaliação; organização das entrevistas com ONGs e sindicatos; determinação de exigências à equipe de auditores; plano de horário da auditoria; obtenção dos dados brutos (salário, cesta básica etc.); cópia de documentos fundamentais.

⇒ Entrevista com o Trabalhador: anonimato quanto às críticas e respostas precisas; entrevistas individuais e grupais; tomada de notas para referência; presença de auditores femininos; equipe de auditores seleciona os trabalhadores a serem entrevistados; código nos nomes dos entrevistados, preservando sua privacidade; registro dos nomes de gerentes entrevistados.

Outro fator importante sobre a auditoria da SA 8000 é o fato de que a mesma exerce um papel fundamental na manutenção dos requisitos da SA 8000, e por isso não deve ser utilizada apenas com fins de certificação.

A certificação SA 8000 concedida à empresa De Nadai foi outorgada pelo SAI em janeiro de 2000, após auditoria da *Det Norske Veritas* (DNV). É importante ressaltar que a norma exige que 02 (dois) auditores visitem a empresa, mas como o escritório brasileiro só possuía 01 (um), foi preciso trazer uma pessoa de Hong Kong que ficou três dias na De Nadai analisando os procedimentos.

Na obtenção do certificado SA 8000, a empresa investiu cerca de R\$ 250 mil (De Nadai, 2001). Para a De Nadai, o certificado tem um significado especial, como pôde ser relatado pelo seu presidente (De Nadai, 2001b):

(...) não só pelo fato da empresa ser a primeira empresa no Brasil, e também a primeira do mundo no setor de alimentação, a conquistá-la. Mais do que o reconhecimento de uma entidade especializada, mais do que a confirmação de que não somos sonhadores, esse fato é a reafirmação de uma filosofia de trabalho correta e verdadeiramente responsável.

Neste caso, a certificação é uma evidência objetiva de que a empresa tem um sistema da responsabilidade social e que está em conformidade com os requisitos da SA 8000. Portanto, deve ser encarada como um resultado do processo de estruturação e de manutenção de um eficiente sistema de responsabilidade social.

Em seguida, de forma sucinta, apresentam-se as etapas do processo padrão de certificação na empresa De Nadai. Registra-se, aqui, que as informações foram extraídas da literatura pesquisada (CEPAA, 2000b) e não fornecidas pelos sujeitos da pesquisa.

1ª) Pré-avaliação: empresa contatou certificadora; certificadora encaminhou questionário de avaliação preliminar à empresa; certificadora recebeu questionário respondido, analisou documentação e realizou pré-auditoria; empresa promoveu correção das não-conformidades.

2ª) Avaliação: foi realizada a auditoria do sistema nas instalações da empresa; certificadora analisou o relatório de auditoria; depois de aprovado o relatório foi emitido o certificado – a empresa não necessitou de um prazo para correção das não-conformidades, portanto não foi preciso realizar uma nova auditoria.

3ª) Pós-avaliação: a certificação teve acompanhamento constante (auditorias a cada seis meses – na semana subsequente à pesquisa de campo, a empresa De Nadai recebeu a auditoria de 3ª parte), para verificar a continuidade da conformidade do sistema da empresa com os requisitos da norma. A certificadora tem o poder de suspender, cancelar ou revogar o certificado obtido pela empresa.

## 7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A construção desta dissertação teve como ponto inicial a exposição do assunto, a discussão do tema e do problema de pesquisa, a apresentação dos objetivos geral e específicos a que se propõe e da justificativa para a escolha do tema de estudo.

Na seqüência, fez-se uma incursão pela história da Política Social do Trabalho, resgatando os momentos mais pregnantes da legislação sócio-trabalhista brasileira e nela evidenciando a responsabilidade social correspondente. Algumas considerações sobre este capítulo são apresentadas a seguir.

A criação e a implementação das leis trabalhistas no Brasil são resultado das lutas dos trabalhadores e devem ser atualmente garantidas por todas as partes interessadas no desenvolvimento social do país, incluindo as empresas. Questões como a internacionalização da economia, as pressões da sociedade civil por melhores condições de vida e de trabalho, a desregulação e minimização do poder do Estado, a flexibilização do trabalho contribuem para as transformações ocorridas na política social do trabalho.

É neste cenário que se apresenta o grande desafio para as empresas brasileiras: atuar estrategicamente, agregando valores permanentes, através da promoção da responsabilidade social de seus *stakeholders*. Com isto, verifica-se que a responsabilidade social, incluindo o cumprimento das leis do trabalho, é um investimento que adiciona às capacidades administrativas e tecnológicas das empresas o compromisso com princípios éticos e de conduta social. Então, muito além da preocupação com o "retorno", essas empresas buscam ser agentes da construção do "seu" mundo, economicamente viável e socialmente responsável.

Outra consideração diz respeito ao progresso industrial e à violação dos direitos humanos, que levaram à elaboração e à implementação dos direitos e das responsabilidades sócio-trabalhistas. A Carta Constitucional de 88 inaugurou, mesmo que no plano formal, avanços nos direitos sociais, incluindo o direito ao trabalho. Neste período, aumenta a discussão sobre a reforma da legislação trabalhista e um dos temas

discutidos é a flexibilização do trabalho. Esta flexibilização pode ser entendida como uma adaptabilidade das normas trabalhistas face às mudanças ou às dificuldades econômicas, sob a alegação de que a rigidez traria aumento do desemprego. De acordo com a Constituição de 88, pode haver redução nos direitos pagos ao trabalhador nos casos de redução do salário (art. 7º, VI), redução da jornada de oito horas diárias (art. 7º, XIII da CF) ou da jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento (art. 7º, XIV da CF).

Questões como essas foram discutidas e analisadas na empresa De Nadai quando da adesão à SA 8000, porque o cumprimento dos requisitos da norma está alicerçado na garantia do cumprimento das leis nacionais e outras aplicáveis. Podem, no entanto, tornar-se foco central de atenção também para outras empresas que buscam assegurar a política de responsabilidade social e das condições de trabalho.

A contextualização da responsabilidade social, resgatando conceitos, práticas e mecanismos de acompanhamento e de prestação de contas, compõe o capítulo três desta dissertação. Buscou-se compreender, neste capítulo, como as verbalizações sobre responsabilidade social podem corresponder à ação efetiva e quais as possibilidades concretas de transformar idéias em ação empresarial.

Pôde-se observar que a responsabilidade social da empresa está em processo de maturação a partir das diversas tendências de abordagem, requerendo, para sua construção teórica e aplicação prática, o desenvolvimento de seus respectivos constructos para a sua definição, mensuração e validação. Dito de outra forma: a abstração ainda presente deve dar lugar à construção de indicadores associados às variáveis relacionadas às respectivas dimensões e relações da empresa com seus diversos grupos de *stakeholders*.

Portanto, a SA 8000, além de ser uma resposta a este mundo globalizado, é também um mecanismo de acompanhamento e de prestação de contas na área do social, utilizado por empresas socialmente responsáveis. Nesse sentido, a SA 8000 torna-se um imperativo ético, não só viabilizando relações de transparência entre as empresas, mas também proporcionando a elas um reconhecimento público por parte dos seus *stakeholders*.



No que se refere às suas ações socialmente responsáveis, a empresa De Nadai que, não se pode esquecer, está inserida numa economia de mercado, vem assumindo não só o seu papel de produtora de bens e serviços, mas também o de responsável pelo bem-estar de seus *stakeholders*. Com isto, ela está garantindo sua legitimação junto à sociedade e está demonstrando uma postura ética comprometida com o desenvolvimento social do país.

Depois de discutidas estas questões, conclui-se a fundamentação teórica identificando a SA 8000 desde a sua criação e descrevendo o seu documento normativo e as exigências para sua implementação em empresas socialmente responsáveis.

Neste momento, formulam-se algumas questões acerca do tema de pesquisa: a SA 8000. De início, é válido retomar que, nos últimos anos, consumidores mais esclarecidos e preocupados com a forma com que os produtos são produzidos, e não apenas com a qualidade do produto, exigem que as empresas demonstrem sua responsabilidade social. Com isto, muitas empresas vêm buscando assegurar através de sua política social, compromissos com os códigos de conduta, com as leis sócio-trabalhistas e com o sistema de gestão social.

A empresa De Nadai é uma das empresas que aderiu à implantação da SA 8000, requerendo seu reconhecimento por garantir, em suas unidades de produção, a saúde e a segurança dos trabalhadores, a liberdade de associação e o direito à negociação coletiva, as horas de trabalho e o salário mínimo, além de assegurar a proibição do trabalho infantil, do trabalho forçado e escravo, da discriminação e das práticas disciplinares, pois sabe-se que, na pauta das agendas empresariais, estes requisitos surgem recentemente como preocupação.

Os critérios fundamentais destes requisitos, descritos no capítulo quatro, não trazem nada de novo para a legislação sócio-trabalhista, sendo conteúdos contemplados na legislação, tanto nacional como estrangeira. No entanto, mesmo que sejam obrigações legais trabalhistas, estes requisitos podem não estar sendo assegurados por muitas empresas. Um requisito que merece atenção é o Sistema de Gestão, apresentado como um requisito administrativo que expressa em seu conteúdo critérios fundamentais, como por exemplo o fato de que a alta administração deve assegurar, através da política

social e das condições de trabalho, o compromisso de conformidade com a SA 8000 e com os códigos de conduta que a empresa tenha assumido.

Diante dessas considerações, pôde-se verificar que a SA 8000, além de estabelecer definições concisas e universais de termos, de proceder à auditoria de terceira parte, de fornecer meios para que as empresas auditadas possam realizar a melhoria contínua do desempenho de seus resultados, também possibilita desenvolver um modelo de gestão.

Depois da contextualização da realidade da empresa De Nadai e da apresentação dos sujeitos entrevistados, foram identificados seis critérios essenciais à implantação da *Social Accountability* (SA) 8000. Extraídos da pesquisa de campo, esses critérios, depois de testados em futuros trabalhos, podem ser utilizados por empresas que queiram possuir a certificação. São eles: comprometimento da administração, construção do sistema de responsabilidade social, definição de programas sociais, identificação dos beneficiários, utilização de ferramentas de avaliação e de acompanhamento e planejamento do processo de certificação. Este foi o objetivo geral, mas também o último, alcançado por esta dissertação.

A partir da análise dos dados empíricos, evidenciam-se pressupostos acerca da implantação da SA 8000:

a) é de responsabilidade da alta direção da empresa, através da política social e das condições do trabalho, assegurar compromissos de conformidade com a SA 8000, ou seja, com as leis pertinentes e com os instrumentos legais; com a melhoria contínua; com a garantia de que os requisitos da norma sejam documentados, entendidos, implantados, mantidos e comunicados, de forma compreensível, a todos os níveis da empresa.

b) deve-se construir o Sistema SA 8000 somente depois de definida a política de responsabilidade social e de condições de trabalho. Há de se considerar que a empresa deve documentar o desenvolvimento e implementação das atividades relevantes para esta política. Na De Nadai, estas atividades foram descritas na forma de manuais e procedimentos operacionais.

c) todos os procedimentos utilizados devem ter, preferencialmente, caráter preventivo, sem jamais menosprezar ações corretivas, de modo a atender as exigências legais e satisfazer as necessidades da empresa e de seus trabalhadores;

d) além da auditoria externa, deve-se recorrer periodicamente a auditorias internas que, além de identificar e eliminar as causas dos desvios (ou não-conformidades) que comprometem a efetividade da SA 8000, devem servir como um mecanismo de melhoramento contínuo das ações socialmente responsáveis.

e) também deve-se adotar uma sistemática de controle de todos os registros e documentos, como pôde ser verificado na De Nadai, relativos à conformidade com os requisitos da SA 8000, pois é através da efetiva implantação desta sistemática que a empresa pode resgatar os históricos de todos os elementos relacionados com a ocorrência ou não de incidentes críticos, bem como comprovar a eficiência da norma.

É importante destacar, contudo, que a implantação da SA 8000 não é uma tarefa fácil e requer uma mudança de mentalidade em todos os níveis de uma organização; antes de mais nada, é necessária a disposição de todos e principalmente o envolvimento dos níveis gerenciais, bem como uma extrema organização.

Questões como essas não intentam esgotar um tema por si mesmo complexo. No entanto, permitem que novos estudos e atividades sejam desenvolvidos a partir do que foi feito até aqui. Estas atividades podem ser vistas como recomendações para futuros trabalhos, quais sejam:

⇒ Desenvolver uma pesquisa de caráter analítico sobre as implicações dos instrumentos normativos da SA 8000 em empresas interessadas na implantação da norma.

⇒ Dar continuidade à pesquisa descritiva sobre os termos que se confundem, os conceitos e as práticas da responsabilidade social. Propõe-se explorar outras questões que não foram desenvolvidas nesta dissertação.

⇒ Realizar um estudo de caráter exploratório sobre o *Guidance Document*. Este documento explica a norma e sua implementação e também serve como um manual para os auditores e para as empresas que buscam a certificação segundo a SA 8000.

⇒ Pesquisar outros tipos de organizações (ex.: sindicatos, ONGs, fornecedores etc.) socialmente responsáveis e que tenham interesse na certificação SA 8000. É importante considerar que os requisitos da norma devem se aplicar universalmente em relação à localização geográfica, natureza da atividade desenvolvida e tamanho da organização.

⇒ Desenvolver um estudo que trate especificamente dos nove requisitos de responsabilidade social da Norma SA 8000, abordando questões não trabalhadas nesta pesquisa. Por exemplo: políticas e procedimentos para promoção da educação para crianças e trabalhadores jovens tal como previsto pela Recomendação 146 da OIT; aplicabilidade da política, dos procedimentos e dos resultados do desempenho do Sistema de Gestão (IX requisito da Norma).

⇒ Aprofundar a análise sobre os critérios de implantação da SA 8000 em empresas, desenvolvida nesta dissertação. Para validar o elenco de critérios minuciosamente analisados, este pode ser aplicado numa empresa interessada por este Sistema de Responsabilidade Social.

⇒ Desenvolver uma pesquisa numa empresa certificada pela SA 8000, investigando o processo de avaliação e de acompanhamento deste sistema. Este processo de monitoramento contínuo das atividades e dos resultados para demonstrar a eficácia dos sistemas implementados visa atender à política da empresa e aos requisitos da norma.

⇒ Realizar uma pesquisa de implantação e manutenção da SA 8000, tendo como sujeitos pesquisados os funcionários da organização estudada de modo que a investigação acompanhe todo o processo desde a entrada da norma na organização.

Diante dos objetivos alcançados e das recomendações feitas, a única certeza construída pela autora a partir deste estudo (que está apenas começando) é a de que o Sistema Normativo SA 8000, se assumido de forma consistente, pode contribuir de modo decisivo, para a sustentabilidade e o desempenho de qualquer organização socialmente responsável.

## 8 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ABRINQ, Fundação. **Fundação Abrinq pelos direitos da criança**. Abrinq, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.fundabrinq.org.br/trabalho infantil>>. Acesso em: 03 jul. 2000.

ALMEIDA, Fernando. **Empresa e responsabilidade social**. Gazeta Mercantil, São Paulo, 09 jun. 2000. Disponível em: <<http://www.cebds.com.br/port/inform1 b.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2000.

ALVES, Judith Alda. O planejamento de pesquisas avaliativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 77, p. 53-61, 1991.

AMBROSIO, Daniela D'. Investir em ética pode ser um bom negócio. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, Caderno C, p. 8, 27 jul. 1998.

AMCHAM. **2º seminário de cidadania empresarial**. Câmara Americana de Comércio, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.amhost.amcham.com.br/eco>>. Acesso em: 23 jul. 2000.

APPAREL. One world, one standard. **Apparel News**, Thailand, feb. 1998.

ARTER, Dennis R. **Auditorias da qualidade para melhor desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

ASHLEY, Patricia A.; COUTINHO, Renata B.G.; TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., 2000, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. Disponível em: <[http://www.rits.org.br/rets/edicoes\\_a/ed220800\\_2/re\\_opinião.cfm](http://www.rits.org.br/rets/edicoes_a/ed220800_2/re_opinião.cfm)>. Acesso em: 07 set. 2000.

ASHLEY, Patricia A. **Do consumo responsável para a produção responsável: reorientando a perspectiva de mudança para a responsabilidade social empresarial**. 2000. 31 f. Projeto de Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2000. Disponível em: <<http://www.alternex.com.br/~patiagpucurio>>. Acesso em: 17 fev. 2001.

ASHLEY, Patricia A. **Pesquisas vinculadas a cursos de graduação e pós-graduação**. IAG/PUC, Rio de Janeiro, 2000b. Disponível em: <<http://www.alternex.com.br/~patiagpucurio/pesquisa.html>>. Acesso em: 21 mar. 2001.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e Documentação. Referências-Elaboração**. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.

BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1981.

BERNSTEIN, Aaron. Sweatshop police: business backs the initiative on global working conditions. **Business Week**, Washington, 20 oct. 1997.

BILLENNESS, Simon. Independent monitoring: a new approach gathers momentum. **Franklin Insight**, Boston, p. 3-5, oct. 1998.

BNDES. **Balanco Social e outros aspectos da responsabilidade social corporativa**. Relatos da área social. Seção Publicações, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/social.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2000a.

\_\_\_\_\_. **Empresas, responsabilidade social corporativa e investimento social: uma abordagem introdutória**. Relatos da área social. Seção Publicações, mar. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/publica/social.htm>>. Acesso em: 19 jul. 2000b.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CARDOSO, Alexandre José Gaia. A responsabilidade social e o novo contexto empresarial. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, ano 3, n. 6, p. 51-67, 2000.

CARROL, Archie B. A tree-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**. Califórnia, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.

CEPAA. **SA 8000: Hong Kong Seminar**. Cepaa, New York, 2000. 24 diapositivos: color. Disponível em: <<http://www.cepaa.org.br>>. Acesso em: 23 fev. 2000a.

\_\_\_\_\_. **Strengthening the SA 8000 Systems for Improving Workplace Conditions**. Cepaa, New York, 1999. Disponível em: <<http://www.cepaa.org/introduction.htm>>. Acesso em: 06 mar. 2000b.

CHANDLER, Geoffrey. The wage of oppression. **Financial Time**, London, 10 dec. 1998, p. 14.

CHEUNG, Pauline. **Presentation on Social Accountability**. SGS HK Ltd, Suíça, 1999. 24 diapositivos: color. Disponível em: <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em: 23 fev. 2000.

COTRIM, Fabiana. Economia. **Diário do Grande ABC**, São Paulo, 17 ago. 2000. p. 3.

CURADO, Miguel Torres; SANTOS, Aguinaldo. **Managing for the 3<sup>rd</sup> Millennium: The Social Accountability Challenge**. Curado, Inglaterra, 2000. Disponível em: <<http://www.scpm.salford.ac.uk/miguel/turiba99/turiba99mtc.html>>. Acesso em: 17 set. 2000.

CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria C.S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 51-66.

DAVIS, Keith. Five propositions for social responsibility. **Business Horizons**, London, v. 18, n. 3, p. 19-24, june. 1975.

DE NADAI. **Conheça a De Nadai**. Mais Design, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.denadai.com.br>>. Acesso em: 22 fev. 2001.

DE NADAI, Sérgio. O valor da responsabilidade. **Revista Cozinha Industrial**. São Paulo, ano 12, n. 71, p. 12-18, ago/set. 2000a.

\_\_\_\_\_. **SA 8000: responsabilidade social**. De Nadai, Santo André, SP. 9 folders. 2000b.

\_\_\_\_\_. **Normas e procedimentos: manual do funcionário**. São Paulo, 1999a.

\_\_\_\_\_. **SA 8000: manual de responsabilidade social do funcionário**. São Paulo, 1999b.

\_\_\_\_\_. **SA 8000: manual de responsabilidade social**. São Paulo, 1999c.

DRUCKER, Peter F. **Uma era da descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

\_\_\_\_\_. **Tecnologia, gerência e sociedade: as transformações da empresa na sociedade tecnológica**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1971.

\_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho: o melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

ELLIPSON. **SA 8000: corporate social accountability management**. Management Consultants for sustainable business strategies, 2000. Disponível em: <<http://www.ellipson.com/sa8000>>. Acesso em: 19 out. 2000.

ETHOS, Instituto. **Primeiros passos: manual de responsabilidade social empresarial**. Ethos, São Paulo, 2000. Disponível em: <[http://www.ethos.org.br/pri/open/responsabilidade/p\\_passos/introducao.asp](http://www.ethos.org.br/pri/open/responsabilidade/p_passos/introducao.asp)>. Acesso em: 06 fev. 2001a.

\_\_\_\_\_. **O que é responsabilidade social empresarial?**. Ethos, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/pri/open/premio/rsocial.asp>>. Acesso em: 06 fev. 2001b.

\_\_\_\_\_. **Responsabilidade social das empresas: percepções e tendências dos consumidores brasileiros**. Instituto Ethos e Jornal Valor Econômico, São Paulo, dez. 2000, 39 p. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 28 fev. 2001c.

ETHOS, Instituto. **Instituto Ethos mobiliza empresas para a responsabilidade social**. Ethos, São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/site/noticias/releases/institucional.htm>. Acesso em: 30 mar. 2000a.

\_\_\_\_\_. **Conferência Nacional 2000: mobiliza empresas em torno da responsabilidade social**. Ethos, São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/site/conferencia/cobertura/balanço.htm>. Acesso em: 19 jul. 2000b.

\_\_\_\_\_. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. Ethos, São Paulo, 2000. Disponível em: <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/indicadores/indicadores.asp>. Acesso em: 19 jul. 2000c.

ETZIONI, Amitai. **Concepções alternativas de *accountability*: o exemplo da gestão da saúde**. Tradução Francisco G. Heidemann. Florianópolis: UFSC, mimeo, 1998. Título original: Alternative conceptions of accountability: the example of health administration.

FALEIROS, Vicente de Paula. Natureza e desenvolvimento das políticas sociais no Brasil. In: Programa de Capacitação Continuada para Assistentes Sociais. **Capacitação em Serviço Social e Política Social**. Módulo 03. CFESS-ABEPSS-CEAD/NED-UnB. p. 42-56. 2000.

FARRELL, Catherine M. and LAW, Jennifer. Changing forms of *accountability* in education? A case study of LEAs in Wales. **Public Administration**. USA, v. 77, n. 2, p. 293-310, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Pequeno dicionário brasileiro de língua portuguesa**. 10. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1989.

FRAMEWORK for ethical sourcing. **Financial Times**, London, 12 dec. 1997.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FROES, César; NETO, Francisco Paulo Melo. **Responsabilidade social e cidadania empresarial: a administração do terceiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark., 1999.

GARCIA, Ademerval. Responsabilidade social não é ajuda, é respeito. **Gazeta Mercantil**, Rio Grande do Sul, p. 2, 23 nov. 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed., São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, p. 20-29, mai/jun. 1995.



GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, Angela Maria de Castro. **Burguesia e trabalho: política e legislação social no Brasil 1917-1937**. Rio de Janeiro: Campus, 1979.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Responsabilidade social da empresa. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 226-240, out./dez. 1984.

GRAJEW, Oded. **As empresas e as crianças**. Ethos, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/cgi-bin/noticias/vnoticias.asp?destaque=494>>. Acesso em: 06 fev. 2001.

GRZYBOWSKI, Cândido. **Balanço Social: um convite à transparência das empresas**. IBASE, 2000. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2000.

GUIA EXAME 2000. **As 100 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Exame, ano 34, n. 17, 2000. 100 p. Edição especial.

**GUIDANCE** Document for Social Accountability 8000. New York: CEPAA, 1999.

GUIMARÃES, Heloísa Werneck Mendes Guimarães. Responsabilidade social da empresas: uma visão histórica de sua problemática. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 211-219, out./dez. 1984.

HANDY, Charles. **Além do capitalismo: a busca de um propósito e um sentido de vida no mundo moderno**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HAYDEL, Belmont F. A administração estratégica de programas de responsabilidade social em empresas multinacionais: percepções da alta diretoria. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 29, n. 3, p. 5-29, jul./set. 1989.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário inglês-português**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL (INMETRO). **Treinamento básico em gestão da qualidade**. Rio de Janeiro, 1991.

IPEA. **Pesquisa ação social das empresas**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Brasília, 1999. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/asocial/old.htm>>. Acesso em: 19 jun. 2000.

IVO, Paulo Silveira. **Responsabilidade Social -SA 8000: códigos de conduta**. BVQI, França, 2000. 09 diapositivos: color. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/site/conferencia/conferenc...>>. Acesso em: 30 mar. 2000.

JOHNSON, Mike. **Administração no próximo milênio**. São Paulo: Pioneira, 1997.

JORGE, Miguel. **Ética da imprensa, ética da empresa**. Revista Comunicação Empresarial, ano 3, n. 32, 1999. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acesso em: 06 fev. 2001.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1994.

KANITZ, Stephen. **Filantropia estratégica ou doações ao acaso**. Guia da filantropia, 1999. Disponível em: <<http://www.filantropia.com.br>>. Acesso em: 01 mar. 2000.

KUIPERS, Pascal. SA 8000: battling to improve business ethics. **Food Watch**, Belgium, v. 2, n. 4, p. 66-69, oct. 1999.

LARIC, Labor Rights in China. **No Ilusions: against the global cosmetic SA 8000**. Disponível em: <<http://www.ellipson.com/sa8000>>. Acesso em: 01 mar. 2000.

LARSON, Elizabeth R.; COX, Bonnie. Social Accountability 8000: measuring workplace conditions worldwide. **Quality Digest**, USA, p. 25-29, feb. 1998.

LEIPZIEGER, Deborah. **Responsabilidade social para empresas**. CEPAA, New York, 2000. 26 diapositivos: color. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br/site/conferencia/conferenc...>>. Acesso em: 31 mar. 2000.

LOUZADA, Bel. Alfredo João. **Legislação social-trabalhista: coletânea de decretos feita por determinação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio**. 2. ed. Brasília : MTPS, 1990.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. **Pesquisa qualitativa em educação: abordagens**. São Paulo: EPU, 1996.

MACÊDO, Manoel Moacir Costa. O balanço social das empresas. **Gazeta Mercantil**, Santa Catarina, p. 2, 27 abr. 2000.

MAGALHÃES, Iliana Maria Michel. Responsabilidade social das empresas e ação política dos indivíduos e da sociedade. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 220-225, out./dez. 1984.

MARLIN, Alice Tepper. Introducing SA 8000. **The Soccialy Responsive Investor**, [S.I.], p. 1-2, summer 1998.

MARTINELLI, Antônio Carlos. Empresa-cidadã: uma visão inovadora para uma ação transformadora. In: IOSCHPE, Evelyn Berg (Org). **3º Setor: desenvolvimento social sustentado**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 81-88, 1997.

MANSFIELD, Harvey. *Accountability and congressional oversight*. In: SMITH, Bruce S.R.; CARROL, James Carrol. **Improving the accountability and perfomance of government**. Washington, DC: Brookings Instituion, 1982.

MENEGASSO, Maria Ester. **O declínio do emprego e a ascensão da empregabilidade**: um protótipo para promover condições de empregabilidade na empresa pública do setor bancário. 1998. 327 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 11 ed. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 9-29.

MOBERG, David. Bringing Down Niketown. **The Nation.**, [S.I.], p. 15-19, 7 june 1999.

MOTA, Ana Elizabete. Políticas Sociais Setoriais e por segmento. In: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO CONTINUADA PARA ASSISTENTES SOCIAIS. **Capacitação em Serviço Social e Política Social**. Módulo 03. CFESS-ABEPSS-CEAD/NED-UnB. p. 166-181. 2000

MOTTA, Paulo Roberto. Visão contemporânea da teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 07-29, jan./mar. 1979.

\_\_\_\_\_. Avaliação de empresas públicas nos países e, desenvolvimento: a perspectiva social. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 253-264, out./dez. 1984.

NABUCO, Maria Regina, NETO, Antônio Carvalho. **Relações de Trabalho Contemporâneas**. Belo Horizonte: Instituto de Relações do Trabalho de Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 1999.

NAS, Núcleo de Ação Social. **Foco da Indústria**. Fiesp/Ciesp, São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www.fiesp.org.br/foco/social/nas.htm>>. Acesso em: 09 jun. 2000.

NETO, José Salibi. Corpo e alma. **HSM Management**, São Paulo, n. 16, p. 96-103, set./out. 1999.

**NORMA** Internacional Responsabilidade Social 8000. New York: Cepaa, 1997. Tradução Granville Traduções. Capivari, SP: Granville, 1999. 10 p. Título Original: International Standard Social Accountability 8000.

NUNES, José Carlos Portella. ADVB e a globalização. **Gazeta Mercantil**, Santa Catarina, p. 2, 16 maio 2000.

ODELL, Henry R. What does social responsibility if business men? **Academy of Management**. Califórnia, p. 597-601. 1974.

OLIVEIRA, José Arimatés. Responsabilidade social em pequenas e médias empresas. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 203-210, out./dez. 1984.

OLIVEIRA, Roberto Costa de Oliveira. Reflexões sobre a empresa economicamente correta. **Gazeta Mercantil**, Santa Catarina, p. 2, 05 abr. 2000.

**PACKAGE**, Application. New York: Cepaa, 1999.

PARSTON, Greg. Produzindo resultados sociais. In: DRUCKER, Peter F. A **Organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. São Paulo: Futura, p. 365-372, 1997.

PINHOS, Manoel Orlando de Moraes. **Dicionário de termos de negócios: português-english**. São Paulo: Prince Waterhouse, 1995.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**. 3. ed. São Paulo: Max Limonad, 1997.

POZZEBON, Marlei; FREITAS, Henrique M. R. de Freitas. Pela aplicabilidade – com um maior rigor científico – dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n.2, p. 143-70, mai./ago. 1998.

PUNHER, Louise; GANGNEUX, Dominic. Social accountability: the most recent to ensure total management. **Total Quality Management**. v. 9, n. 4/5, p. 196-98, jul. 1998.

QUALITAS. **SA 8000: a norma tipo ISO 9000 das condições de trabalho**. Disponível em: <[http://www.qualitas.eng.br/qualitas\\_artigos\\_sa8000.html](http://www.qualitas.eng.br/qualitas_artigos_sa8000.html)>. Acesso em: 10 jun. 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICO, Elizabeth de Melo. O empresariado, a filantropia e a questão social. **Revista Serviço Social & Sociedade**. São Paulo, n. 58, p. 24-40, nov. 1998.

RIBEIRO, Carlos A C. A responsabilidade social da empresa: uma nova vantagem competitiva. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 33, n. 1, p. 46-50, jan./fev. 1993.

RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

RUSSOMANO, Mozart Victor. **Curso de direito do trabalho**. 4. ed. Curitiba: Juruá, 1991.

SAI. **About SA 8000 Membership**. Cepaa Brochure, New York: SAI/Cepaa, 2000. Disponível em: <<http://www.cepaa.org/membership.htm>>. Acesso em: 25 fev. 2001a.

\_\_\_\_\_. **Social Accountability 8000: a general introduction**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <<http://www.cepaa.org>>. Acesso em: 28 fev. 2001b.

SAI. **Accreditation SA 8000**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <<http://www.cepaa.org/accreditation.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2001c.

\_\_\_\_\_. **Advisory Board SA 8000**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <[http://www.cepaa.org/advisory\\_board.htm](http://www.cepaa.org/advisory_board.htm)>. Acesso em: 28 fev. 2001d.

\_\_\_\_\_. **Certification SA 8000**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <<http://www.cepaa.org/certification.htm>>. Acesso em: 28 fev. 2001e.

SAI. **SAI Conferences**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <[http://www.cepaa.org/sai\\_conferences.htm](http://www.cepaa.org/sai_conferences.htm)>. Acesso em: 28 fev. 2001f.

\_\_\_\_\_. **Consultative Workshops - SAI**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <[http://www.cepaa.org/events/consultative\\_workshops.htm](http://www.cepaa.org/events/consultative_workshops.htm)>. Acesso em: 28 fev. 2001g.

\_\_\_\_\_. **SA 8000 Auditor Training Courses**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <[http://www.cepaa.org/events/auditor\\_course.htm](http://www.cepaa.org/events/auditor_course.htm)>. Acesso em: 28 fev. 2001h.

\_\_\_\_\_. **Making a complaint or appeal**. SAI/Cepaa, New York, 2000. Disponível em: <[http://www.cepaa.org/guideline\\_304.htm](http://www.cepaa.org/guideline_304.htm)>. Acesso em: 04 mar. 2001i.

\_\_\_\_\_. **Social Accountability International Receives \$1.6 Million** SAI/Cepaa, New York, 2001. Disponível em: <<http://www.cepaa.org/publications/StateFunding.htm>>. Acesso em: 04 mar. 2001j.

SAMUEL, Paul. **Strengthening public service *accountability***: a conceptual framework. DC, Washington: World Bank, Discussion Paper nº. 136, 1991.

SCHARF, Regina. Aposta no social segura funcionário e aumenta produtividade. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, Caderno C, p. 6, 16 jun. 2000.

SCHARF, Regina. Empresas conquistam certificação social. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, Caderno A, p. 9, 07 dez 1998.

SEBASTIAN, Pamela. A special background report on trends in industry and finance. **The Wall Street Journal**, New York, v. 232, n. 11, 16 July 1998.

SHAFRITZ, Jay M. **The harper collins dictionary of american government and politics**. New York: Harper Collins, 1992.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STURN, Andreas; MÜLLER, Kaspar; PANAPANAAN, Virigilio M. **SA 8000: corporate social accountability management**. ELLIPSON, 1999. Disponível em: <<http://www.ellipson.com/sa8000>>. Acesso em: 19 mar. 2000.

SUCUPIRA, João. **A responsabilidade social das empresas**. IBASE, 2000. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2000.

THIOLLENT, Michel. Problemas de Metodologia. In: FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; VARGAS, Nilton. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Atlas, cap. 3, p. 54-83, 1983.

TOMEI, Patrícia A. Responsabilidade social de empresas: análise qualitativa da opinião do empresariado nacional. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 189-202, out./dez. 1984.

TORRES, Ciro. **Responsabilidade social e transparência**. IBASE, 2000. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2000.

\_\_\_\_\_. **Um pouco da história do Balanço Social**. IBASE, 2000. Disponível em: <<http://www.balancosocial.org.br>>. Acesso em: 20 out. 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UPDATE, Cepaa. Encarte Técnico. New York, n. 1, p. 01-04, nov. 1999.

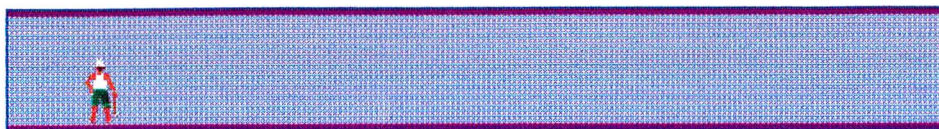
URAS, Francisco Paulo. A responsabilidade social é um bom negócio. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 25 ago. 1999.

VASSALO, Cláudia. Agenda para o futuro. **Exame**. São Paulo, p. 64-79, 13 jan. 1999.

WIGGINS, Grant. *Accountability*, testing, and schools: toward local responsibility and away from change by mandate. **Business Horizons**. London, v. 36, n. 5, p. 13-23, sep./oct. 1993.

ZENISEK, Thomas J. Corporate social responsibility, a conceptualization based on organizational literature. **Academy of Management Review**. Califórnia, v. 4, n. 3, p. 59-69, 1979.

**9 ANEXOS****CARTA DE AUTORIZAÇÃO PARA  
PUBLICAÇÃO DO NOME DA EMPRESA**



Você não  
sabe o que  
comprar?

anuncie

**BOL**  
BRASIL ONLINE

VilaBOL | Miner | Bate-papo | ShoppingBOL | Notícias | Melhor da Internet | ?

e-mail  
grátis

Terça, 9 de janeiro de 2001 - 23h35  
mchatz@bol.com.br

[Atualizar dados](#) | [Voltar](#) | [Sair](#) | [Ajuda](#)

Mensagens

Escrever

Endereços

Pastas

Limpar lixeira

Buscar

Configurar

Ajuda

BOLetins

Cartões

Notícias

GenteMiner

Sair

[Responder](#) | [Responder a todos](#) | [Apagar](#) | [Encaminhar](#)

De: "Eduardo Brunoro" [Bloquear endereço](#)

Para: [mchatz@bol.com.br](mailto:mchatz@bol.com.br)

Data: 09/01/2001 17:20

Assunto: AUTORIZACAO

Cristina,

Conf. combinado verbalmente, a De Nadai Alimentação S.A. autoriza a publicação do nome na dissertação de mestrado ref. a SA8000.

Sem mais,

Eduardo Brunoro  
Diretor RH/TI

[Responder](#) | [Responder a todos](#) | [Apagar](#) | [Encaminhar](#)

[Fechar](#)

[Msg anterior](#)

[Próxima msg](#)

[Exportar](#)

[Mover para](#)

**Entrada**

[Condições de uso do BOL](#) | [Registre-se no BOL](#) | [Trabalhe no BOL](#)  
[Anuncie](#) | [Fale conosco](#) | [Perguntas mais frequentes](#) | [Privacidade](#) | [Na Mídia](#)

Lembre-se: sua senha de acesso no BOL é secreta; não a informe a ninguém.  
O BOL jamais solicitará sua senha por e-mail ou por telefone.

Copyright 1999/2000 – Brasil Online – Todos os direitos reservados